EDHEC VOX

Powerful thinking for promising tomorrows

DÉCEMBRE 2024 ◆ n° 15
VERSION FRANÇAISE

L'EUROPE DE L'ENTREPRENEURIAT RESPONSABLE
Décryptage d'un modèle qui concurrence la Silicon Valley

RENÉ ROHRBECK : « JE SUIS UN OPTIMISTE RATIONNEL »
Entretien avec le directeur du Centre for Net Positive Business de l'EDHEC

DE LA RAISON D'ÊTRE À LA RAISON D'EN ÊTRE
Réengager les collaborateurs : le grand défi des entreprises d'ici 2050

CLAIRE BERGERY-NOËL
Directrice de cabinet
et de la communication
de l'EDHEC

10 ans déjà !

DHEC VOX a 10 ans. L'heure de vous présenter avec plus de conviction encore, d'ambition résolument, d'enthousiasme toujours, une nouvelle formule de notre magazine à la signature réaffirmée : « Powerful thinking for promising tomorrows ».

Notre capacité à transformer dès maintenant les entreprises est en effet décisive pour les nouvelles générations. Il nous importait donc de vous proposer de nouveaux modèles de compréhension de la complexité contemporaine. L'enjeu ? Mieux penser demain. Pour ce faire, nos professeurs et chercheurs vous éclairent tout au long de ces pages, dans lesquelles vous trouverez des éléments concrets pour inventer et diffuser des modèles d'entreprises net positives en intégrant les grands enjeux actuels. Dépasser le concept de RSE, s'inspirer des succès d'une entreprise qui vise le régénératif, être fiers de notre modèle européen de l'entrepreneuriat durable : voilà, entre autres, ce que vous pourrez découvrir dans votre magazine.

Ce renouveau éditorial est le miroir du plan stratégique EDHEC Générations 2050, qui place l'impact, l'utilité sociale, et l'attention au bien commun au cœur de nos missions. Face aux défis planétaires, environnementaux et technologiques, l'EDHEC s'engage à former des leaders capables de s'engager dans une transformation massive tout en promouvant des modèles innovants et responsables. Le numéro que vous tenez entre les mains se fait l'écho de cette ambition.

Bonne lecture ! ◆

Sommaire

0
Intro

P.4

PALMARÈS
EDHEC at the top(s)

P6

INTRODUCTION
«En 2050, l'EDHEC sera bien plus qu'une business school»

P.8

INTERVIEW
Emmanuel Métais, directeur général de l'EDHEC

1
Générations 2050 : tous net positifs !

The trope

P.16

INTERVIEW
Virginie Courtin, directrice générale de Clarins

P.20

VADÉMÉCUM
Le manège des buzzwords

P.22

RÉTRO
Dépasser le concept de RSE, une nécessité

P.26

INTERVIEW
Rustem Ospanov, cofondateur de Firefly Fusion

P.28

MÉTIER DU FUTUR
Offre d'emploi : Tuteur/tutrice d'intelligence artificielle éducative (IAE)

P.30

LONG READ
Les grandes entreprises aux premières loges du défi de la durabilité

P.34

LA GRANDE INTERVIEW
René Rohrbeck, directeur du Centre for Net Positive Business de l'EDHEC

P.38

LE CODE A CHANGÉ
La compta, c'est plus ce que c'était !

P.40

LONG READ
L'Europe de l'entrepreneuriat responsable

P.44

ADAPT OR WHAT
6 startups soutenues par l'EDHEC et repérées par *Challenges*

P.46

LONG READ
De la raison d'être à la raison d'en être

P.50

CHER JOURNAL
Une journée type en 2050

2

What's up at EDHEC ?

Unlearnex

P.56

MEDIUM READ

« L'EDHEC est convaincue de l'impact positif des jeunes générations sur les transformations du monde. »

P.58

PORTRAITS D'ATHLÈTES

Des EDHEC médaillés d'or !

P.62

ÇA MARCHERA JAMAIS

Diversité et inclusion en école : on s'attaque aux idées reçues !

P.66

VOUS Y ÉTIEZ ?

EDHEC Vox dialogues : voie rapide vers le futur

CONTRIBUTEURS

DIRECTEUR DE PUBLICATION
Emmanuel Métais

RÉDACTRICE EN CHEF
Claire Bergery-Noël

COORDINATION ÉDITORIALE
Aurore Denys, Hélène Devynck, Sylvain Riffé-Stern

STRATÉGIE ÉDITORIALE, DIRECTION ARTISTIQUE ET PRODUCTION
L'ADN Studio, Camille Marteil

CORRECTION
Sophie Viguier

CONTRIBUTION (INTERVIEW)
Sibylle Behaghel, Martin Bonte, Virginie Courtin, Ludovic Cailluet, Geert Demuijnck, Mehdi Gaaied, Geneviève Houriet-Segard, Arne de Keyser, Manon Leroux, Thomas B. Long, Yasmine Machwate, Manuelle Malot, Tristan-Pierre Maury, Maxime Meijers, Emmanuel Métais, Thomas de Moussac, Rustem Ospanov, René Rohrbeck, Isabelle Rouhan, Héloïse Rozès, Madlen Sobkowiak, Justine Soudier, Erell Tassin

CONTRIBUTION (RÉDACTION)
Paulina Jonquères d'Oriola, Guillaume Ledit, Anne-Charlotte Peltier

CONTRIBUTION (IMAGES)
EDHEC Business School, Audoin Desforges, Clarins, Moritz Kindler, Karolina Grabowska, Michael Walter, Hervé Thouroude, Leonhard Niederwimmer, Muffin, Rupixen, Nicolas Lobos, Augusto Bizzi/FIE, Castres Olympique

PAPIER
Offset recycles — Nautilus superWhite

IMPRIMÉ PAR
Nord'Imprim
4, impasse Route-de-Gode
59114 Steenvoorde FRANCE

100 % recycled paper

RECYCLÉ
Fabriqué à partir de matériaux recyclés
FSC® C000000

EDHEC BUSINESS SCHOOL

24, avenue Gustave-Delory,
CS 50411 — 59057 Roubaix
Cedex 1 — France
T : +33 (0)3 20 15 45 00
F : +33 (0)3 20 15 45 01
www.edhec.edu

Dépôt légal : en cours
ISSN : 2417-386X

EDHEC at the top(s)

PALMARÈS

PROGRAMME GRANDE ÉCOLE

Au Financial Times Masters in Management, le Programme Grande École de l'EDHEC se classe 2e en France et le Master in Management 4e dans le monde !

L'école fait une percée historique à la 4e place mondiale du classement annuel des Masters in Management 2024 du *Financial Times*, avec un gain de 7 places par rapport à la précédente édition ! Avec une évaluation de 9,21 sur 10 points, les diplômés attribuent à l'EDHEC la meilleure note de satisfaction globale parmi les écoles françaises post-prépa. À la 2e place en France, son Programme Grande École distingue l'EDHEC parmi les meilleures écoles de management aux côtés de HEC Paris.

L'EDHEC consolide sa 4e position au classement 2024 post-prépa

Pour la 5e année consécutive, le programme Grande École de l'EDHEC occupe la 4e place des classements SIGEM et *Le Parisien Étudiant*. Dans ce dernier, l'école obtient notamment la note maximale de 5/5 pour 12 critères sur 15, parmi lesquels l'« attractivité », l'« international », la qualité de son « corps professoral », de la « recherche » menée par ses enseignants, la capacité de l'école à porter « l'innovation pédagogique » ou encore le nombre de ses accréditations nationales et internationales.

FORMATION CONTINUE

Les programmes interentreprises de l'EDHEC intègrent le top 5 mondial

En progression dans tous les classements de la formation continue du *Financial Times* en 2024, l'EDHEC se hisse à la 5e place mondiale pour les programmes interentreprises et à la 14e place mondiale pour les programmes sur mesure. Ce nouveau classement la place au 2e rang des écoles françaises sur les programmes interentreprises.

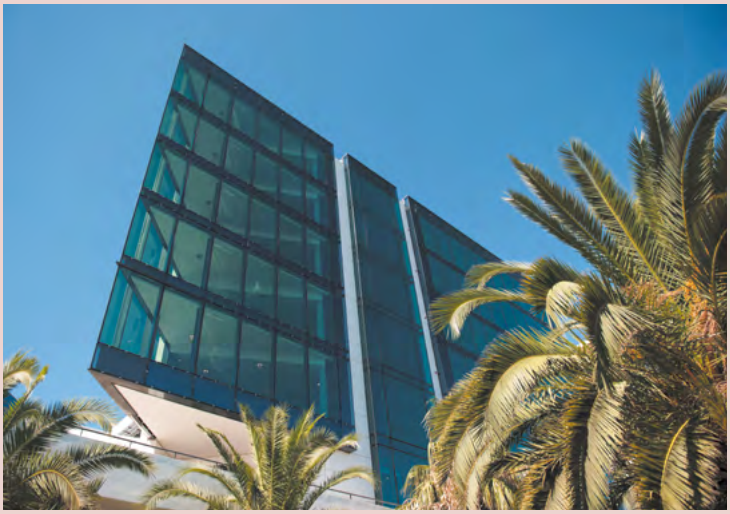
MASTERS IN FINANCE

L'EDHEC progresse de 3 places, s'affirme au 6e rang mondial

L'EDHEC confirme sa position de leader dans l'enseignement de la finance sur le plan international. Elle se place au 6e rang mondial du classement Masters in Finance 2024 du *Financial Times* parmi plus de 50 institutions. Le master en finance de l'EDHEC y apparaît ainsi 3e mondial sur le critère international et 3e français sur les critères « Career service » et « Alumni network ».

Les objectifs de développement durable de l'EDHEC salués par le *Times Higher Education Impact Rankings 2024*

Le classement international du Times qui évalue chaque année plus de 1500 universités met en évidence les excellentes performances de l'EDHEC au regard de plusieurs Objectifs de Développement Durable (ODD) : l'école se classe dans le top 2% mondial pour ses actions « Travail décent et croissance économique » et parmi les 300 meilleurs établissements pour les ODD « Climat » et « Réduire les inégalités ». L'école obtient aussi la note maximale (100 points) pour ses actions éducatives en faveur des enjeux Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG).Des engagements qui seront accélérés par le plan stratégique Générations 2050.



EDHEC INTERNATIONAL BBA

L'EDHEC n° 2 en France

Le classement du *Point* ainsi que les palmarès de *Challenges* et du *Figaro étudiant* placent l'EDHEC International BBA au 2e rang des meilleures formations de sa catégorie en France. Une triple récompense qui salue notamment le caractère international du programme (et l'exigence d'une période minimale de six mois à l'étranger pour l'obtention du diplôme), ainsi que sa sélectivité (en 2023, l'EDHEC International BBA a intégré 75% de bacheliers ayant obtenu une mention très bien ou bien au bac).

« **En 2050**, l'EDHEC sera bien plus qu'une business school »

2050 : une date charnière pour l'humanité, mais aussi pour l'EDHEC, dont le nouveau plan stratégique entend bousculer les paradigmes d'aujourd'hui pour mieux former les leaders de demain. Retour vers le futur en compagnie d'Emmanuel Métais, directeur général de l'EDHEC.

Dans les années 1970, l'immunologiste Jonas Salk posait la question « *Sommes-nous de bons ancêtres ?* »[1]. Le père du premier vaccin contre la poliomyélite entendait ainsi éveiller les consciences sur la manière dont les générations futures pourraient juger nos actes, compte tenu notamment des destructions que nous réalisons sur l'environnement. Plus récemment, la formule a été reprise par le philosophe australien Roman Krznaric dans son ouvrage *The Good Ancestor: A Radical Prescription for Long-Term Thinking* (2020). Il reprend à son compte la notion de « bon ancêtre », qu'il décrit comme la capacité à « *élargir notre horizon temporel, et ne pas seulement penser à l'échelle des secondes, des minutes et des heures, mais des décennies, siècles et même des millénaires* », ce que faisait déjà en son temps Michel Serres.

Faire le pari d'anticiper les vingt-cinq années à venir en gardant à l'esprit cette notion de « bon ancêtre », c'est ce que proposent le plan stratégique de l'EDHEC « Générations 2050 », démarré en juin 2024, et le numéro d'*EDHEC Vox* que vous tenez entre les mains.

Se comporter en bon ancêtre, c'est l'un des fondements essentiels du contrat social d'un établissement d'enseignement supérieur comme l'EDHEC. Nous devons ainsi nous projeter au-delà de la décennie actuelle pour assurer notre mission première : comprendre les enjeux économiques des grandes transitions, pour pouvoir former les futurs dirigeants à transformer. Une nécessité qui répond aux aspirations des jeunes aujourd'hui, puisque 80 % des élèves en école de management considèrent l'impact sociétal comme un critère déterminant dans le choix de leur emploi (source : EDHEC NewGen Talent Centre).

Pourquoi l'EDHEC a-t-elle choisi d'intituler son nouveau plan stratégique « Générations 2050 » ? À bien y songer, 2050 n'est pas si loin : par exemple, celles et ceux qui composeront la promo 2050 de l'EDHEC voient le jour en ce moment même. Et surtout, 2050, c'est la date butoir fixée par les Nations unies pour parvenir au zéro émission carbone et revenir à une biodiversité positive avec un nombre d'espèces en augmentation. Selon un rapport du Centre for Global Development (CGD), l'extrême pauvreté pourrait également être éradiquée du monde d'ici à 2050.

Avec « Générations 2050 », ce sont plus de 270 millions d'euros qui seront investis par l'EDHEC dans les infrastructures, la recherche et les enseignements, avec trois visées principales : repenser les modèles d'entreprise net positive (I), ce qui passe par la nécessité de former nos étudiants à transformer (II), et d'instaurer une finance au service du climat (III). ◆

1 — SALK, JONAS. « Are We Being Good Ancestors? », *World Affairs: The Journal of International Issues* 1, no. 2 (1992): 16–18

EMMANUEL MÉTAIS,
directeur général de l'EDHEC

«En tant que grande école, **notre responsabilité est immense**»

Face à l'urgence climatique, quelle est votre conviction personnelle sur la nécessité de se comporter en «bon ancêtre»?

Emmanuel Métais Il y a quarante ans, en tant que directeur de l'EDHEC, j'aurais certainement repris les propos de Milton Friedman et assuré que le but ultime d'une entreprise était de faire du profit, et que le reste s'ensuivrait naturellement. Il est vrai que, pendant plusieurs décennies, les entreprises ne se sont pas posé de questions sur les raisons pour lesquelles elles faisaient du profit. Ce n'est qu'à partir des années 2010 que les grandes institutions d'enseignement aux affaires dans le monde ont opéré un virage et choisi de réconcilier business et société. Pour autant, il y a toujours eu des chercheurs qui se penchaient sur ces sujets. Pour ma part, étant sociologue de formation, ma première publication scientifique dans les années 1990 était consacrée au lien entre performance sociale et performance économique des entreprises, démontrant que l'une ne pouvait exister sans l'autre à long terme. Aujourd'hui, je demeure convaincu qu'en tant que grande école, notre responsabilité est immense de ce point de vue.

Cet engagement pour les générations futures se veut plus radical que tout ce qui a été fait jusqu'à présent. Un parti pris qui reste dans la droite ligne de l'ADN de l'école?

EM Notre école a été fondée à Lille en 1906, avec le statut d'association de loi 1901 à but non lucratif. Elle est née de la volonté de grands patrons catholiques du nord de la France, qui se souciaient de la condition de leurs ouvriers et tentaient de promouvoir la vision du «citoyen complet». Je pense que l'EDHEC a cultivé cet esprit humaniste, qui va d'ailleurs se renforcer encore, avec de plus en plus d'enseignements relatifs à l'éthique et aux sciences sociales. Cela fait déjà dix ans que nous avons intégré des modules autour des limites planétaires, de la biodiversité, de la justice sociale ou encore de la diversité. Désormais, nous devons accompagner jusqu'au bout nos étudiants, et les former à agir concrètement sur l'écosystème dans son ensemble, c'est-à-dire en y incluant les entreprises dans lesquelles ils seront amenés à travailler. Nos travaux de recherche y contribuent. J'ai par exemple été très marqué par la publication de notre étude «Le climat mérite mieux que 12%», pilotée en 2021 par la chaire EDHEC Scientific Beta. De tels travaux peuvent ensuite être déclinés en évènements et en campagnes de grande envergure et sont susceptibles de faire réfléchir certaines de nos entreprises partenaires, dont la transformation est aujourd'hui essentielle si elles veulent continuer à attirer les talents de la nouvelle génération.

Dans le cadre de son plan stratégique, l'EDHEC choisit de favoriser la création d'entreprises dites «net positives». Dans quelle mesure ce modèle est-il particulièrement prometteur?

EM Jusqu'à présent, les entreprises dites engagées pour la planète se contentaient de réduire leurs émissions ou encore de faire de l'*offsetting*, c'est-à-dire de compenser leurs émissions carbone. Mais, alors que des termes comme «neutralité carbone» sont remis en question, je pense qu'il faut aller plus loin. C'est justement l'ambition de notre Centre for Net Positive Business, en passe d'être créé par René Rohrbeck (voir p.34). Il vise à explorer la manière dont les entreprises peuvent créer un impact positif net sur la société, l'environnement et l'économie mondiale, tout en dégageant du profit. Dans un premier temps, il s'agira de définir des cadres communs pour mesurer l'impact net positif des entreprises, puis le centre se focalisera sur deux secteurs prioritaires très émetteurs de gaz à effet de serre : la construction (responsable de 26% des émissions de GES dans le monde) et l'alimentation (sachant qu'une personne sur trois dans le monde souffre de malnutrition). À ce jour, encore trop peu d'entreprises montrent le chemin, même si on peut bien sûr citer des exemples comme Camif (voir p.66) dans l'Hexagone (spécialiste de l'aménagement de la maison) ou Interface aux États-Unis (fabricant de moquettes), qui ont pris le virage «net positive» en repensant l'ensemble de leur *business model*.

On retrouve cette articulation dans l'entrepreneuriat avec la mise en avant du concept de «Responsible by design». Pouvez-vous nous en dire plus?

EM En effet, nous avons créé la méthodologie Responsible Entrepreneurship by Design (RED) (voir p.40) pour aider les entrepreneurs à adopter une démarche responsable dès la création de leur startup. Plus de 1000 startups en Europe s'appuient déjà sur ce référentiel. Mais cet engagement s'incarne également à travers d'autres dispositifs, notamment des programmes de préincubation et d'incubation, ainsi qu'un fonds à impact créé en 2023 avec Ring Capital, GENERATIONS powered

◆

« Les défis systémiques qui nous attendent vont exiger une forte collaboration entre les disciplines (business, ingénierie, sciences sociales, etc.). En tant qu'école, nous avons un rôle à jouer pour faire vivre cette transversalité et faciliter la coopération. »

EMMANUEL MÉTAIS

by l'EDHEC, doté de 40 millions d'euros (voir p.43). Nous espérons ainsi faire émerger des pépites responsables comme l'est Yuka, cocréée par Julie Chapon, diplômée de l'EDHEC en 2017. L'application conquiert aujourd'hui le monde, tout en changeant les habitudes des consommateurs mais aussi des industriels, qui choisissent de modifier la composition de certains de leurs produits pour qu'ils soient mieux notés.

Quel futur voyez-vous se dessiner pour l'école d'ici vingt-cinq ans ?

EM D'ici 2050, nous aurons probablement diplômé plus de 20 000 élèves supplémentaires. Depuis trois ans, nous avons réussi à entrer dans le top 10 du classement *Financial Times* des meilleures business schools européennes, et j'espère que d'ici là nous aurons intégré le top 5 ! Bien sûr, on ne peut omettre les évolutions numériques et l'intelligence artificielle dans ce tableau. Jusqu'à récemment, l'éducation était considérée comme un secteur en retard en matière de numérisation, mais les choses s'accélèrent, notamment au sein de l'EDHEC. Depuis la création d'EDHEC Online en 2018, nous disposons d'un portefeuille de programmes 100 % en ligne suivis par 500 de nos élèves. Nous avons également mené de nombreuses expérimentations liées à l'IA, qu'il s'agisse de tester des robots assistants pédagogiques, des assistants de carrière, des coachs, voire d'élaborer des examens ou de corriger des copies. Certains entrepreneurs commencent à envisager la création d'institutions pilotées à 100 % par de l'intelligence artificielle, avec seulement quelques personnes gérant des milliers d'élèves. Sans aller jusque-là, il est évident que l'IA sera partout. C'est pour cela qu'il est indispensable d'intégrer dès à présent des enseignements éthiques sur ces questions (voir p.28). Dès l'an prochain, nous ouvrirons une filière spécifique avec des cours de *prompt engineering* pour apprendre à parler intelligemment aux IA, mais également d'éthique pour en faire bon usage. Enfin, je pense qu'en 2050, l'EDHEC sera devenue plus qu'une business school. Les défis systémiques qui nous attendent vont exiger une forte collaboration entre les disciplines (business, ingénierie, sciences sociales, etc.). En tant qu'école, nous avons un rôle à jouer pour faire vivre cette transversalité et faciliter la coopération. Les évolutions technologiques vont continuer à s'accélérer, à nous d'en faire le meilleur usage ! ◆

P.16

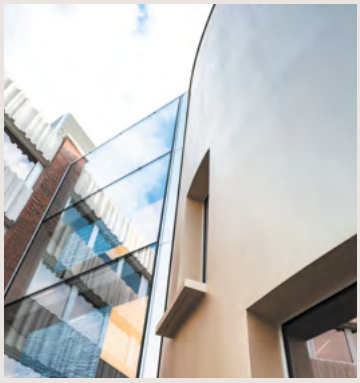
INTERVIEW
Virginie Courtin, directrice générale de Clarins

P.20

VADÉMÉCUM
Le manège des buzzwords

P.22

RÉTRO
Dépasser le concept de RSE, une nécessité



P.26

INTERVIEW
Rustem Ospanov, cofondateur de Firefly Fusion

P.28

MÉTIER DU FUTUR
Offre d'emploi : Tuteur/tutrice d'intelligence artificielle éducative (IAE)

P.30

LONG READ
Les grandes entreprises aux premières loges du défi de la durabilité

1

Générations 2050 : tous net positifs!

◆
P.34

LA GRANDE INTERVIEW
René Rohrbeck, directeur du Centre for Net Positive Business de l'EDHEC

◆
P.38

LE CODE A CHANGÉ
La compta, c'est plus ce que c'était !

◆
P.40

LONG READ
L'Europe de l'entrepreneuriat responsable

◆
P.44

ADAPT OR WHAT
6 startups soutenues par l'EDHEC et repérées par *Challenges*

◆
P.46

LONG READ
De la raison d'être à la raison d'en être

◆
P.50

CHER JOURNAL
Une journée type en 2050

The trope

INTERVIEW

VIRGINIE COURTIN,
directrice générale de Clarins
(EDHEC Master 2009)

«Le secret de l'excellence : **penser long terme**»

Directrice générale de Clarins depuis 2022, Virginie Courtin est à la tête d'une entreprise dont l'action s'inscrit en symbiose avec la nature. Sourcing responsable, agriculture régénératrice, salaires décents et actions philanthropiques..., la diplômée de l'EDHEC raconte comment elle perpétue cette voie d'excellence.

Votre matière première, ce sont les plantes, la nature. Avez-vous noté l'impact de la crise climatique sur votre sourcing ? Comment adaptez-vous vos pratiques ?

Virginie Courtin Toute notre matière première vient de la nature, des plantes : nous sommes évidemment dépendants du changement climatique. Chaque année, nous mettons à jour des cartes du monde avec les changements qui peuvent se produire – sécheresses, inondations, températures… – pour évaluer l'impact à long terme sur nos plantes. Nous faisons beaucoup de modélisations, et avons ainsi identifié qu'une grande partie de nos plantes sera affectée par les dérèglements climatiques dans les cinquante prochaines années. Pour pallier cela, nous anticipons énormément. Par exemple, nous multiplions les fournisseurs d'un même ingrédient pour couvrir différentes zones et éviter de subir les mêmes aléas au même moment. Depuis 2016, nous avons aussi commencé à faire pousser nos propres plantes au sein de notre « Domaine Clarins », dans les Alpes. Nous voulions savoir si nous pouvions produire assez en appliquant les principes de l'agriculture régénératrice. Nous avons aujourd'hui une trentaine d'espèces dans les Alpes dont cinq sont déjà intégrées dans les produits. Nous avons acquis un second domaine dans le Gard. Nous y avons mis en place un plan de cultures qui poussent habituellement dans des pays du Sud et qui pourront s'adapter aux changements de température anticipés dans cette région.

Quelle est votre définition de l'agriculture régénératrice et comment travaillez-vous avec vos partenaires et concurrents pour mettre en place cette approche ?

VC C'est le degré d'agriculture le plus exigeant pour rendre la terre meilleure qu'on ne l'a trouvée. Parmi les prérequis : cultiver en bio, utiliser des produits naturels, couvrir les sols, respecter les saisonnalités, adapter son irrigation… Nous nous y employons avec nos fournisseurs. Par exemple, 80 % d'entre eux sont certifiés EcoVadis. Pour eux, c'est une démarche vertueuse dans laquelle ils peuvent embarquer leurs autres clients. Nous avons aussi lancé le programme T.R.U.S.T. afin d'assurer davantage de traçabilité sur les plantes présentes dans nos produits. Celui-ci utilise la blockchain, afin d'avoir une information brute et sécurisée, qu'on ne peut pas modifier a posteriori. Nous avons formé nos fournisseurs de plantes, en général des agriculteurs, et aujourd'hui nous avons plus de 130 plantes référencées. Je crois par ailleurs essentiel de travailler avec nos concurrents au sein de consortiums, pour qu'ensemble nous puissions nous aligner sur des pratiques communes.

À une époque où la technologie est synonyme de progrès, quelle relation entretenez-vous avec les techniques artisanales ?

VC Avec les Domaines Clarins, nous sommes devenus agriculteurs. Cela signifie apprendre le temps long, le temps de la terre, des plantes, s'adapter aux saisons. Dans l'agriculture régénératrice, l'un des prérequis est de changer les zones de culture pour mettre les terres en jachère – la monoculture épuise les sols. Sur le Domaine Clarins dans les Alpes, il n'y a aucune machine, tout se fait à la main, sauf le labourage qui est fait par les chevaux de trait.

Quels changements avez-vous opérés à votre arrivée comme directrice générale ?

VC Deux chantiers principaux ont été identifiés à mon arrivée : les ingrédients et les packagings. Pour les ingrédients, je voulais qu'on ait une charte de sourcing responsable. Nous essayons de sourcer en

« 100 % de nos produits sont fabriqués en France, dans notre usine de Pontoise ouverte il y a quarante ans. »

VIRGINIE COURTIN

France et de mettre en place des circuits courts, mais nous faisons aussi du sourcing européen et mondial, ce qui multiplie les intermédiaires et peut accentuer l'opacité de l'information. Aujourd'hui, 100% de nos plantes respectent les principes de l'agriculture raisonnée. Pour verdir notre packaging, nous l'avons voulu recyclable à l'échelle, plutôt que recyclé (et donc pas toujours recyclable). Nous avons investi plusieurs millions d'euros pour refaire les moules de certains produits. La circularité est essentielle pour l'atteinte de nos objectifs de durabilité.

Vos produits sont 100% fabriqués en France…

VC Tous nos produits sont fabriqués à Pontoise, dans notre usine ouverte il y a quarante ans, où nous avons aussi un laboratoire de recherche et développement. Nous allons ouvrir une seconde usine de production dans la région de Troyes d'ici fin 2024.

Nous avons parlé environnement, mais la partie sociale de la RSE est également très importante pour vous.

VC La devise de Clarins est «*prendre soin de la planète et des personnes*». Nous menons beaucoup d'actions auprès de nos collaborateurs, de nos partenaires, mais aussi de nos clients ou des communautés qui vivent là où Clarins opère. Nous avons ainsi mené une étude de deux ans sur le salaire de nos employés, et lorsque nous avons constaté, sur certaines zones, des cas de salaires dits «non décents», nous avons mis en place des rattrapages. Dans des pays comme Madagascar ou le Burkina Faso, où l'indice de développement humain (IDH) est en dessous de 0,6, mieux payer nos collaborateurs ne suffit pas. Des primes de commerce équitable ont été mises en place pour financer des projets adaptés aux besoins des personnes. Nous soutenons aussi une centaine d'associations dans le monde œuvrant pour la protection des enfants. Nous avons noué un partenariat avec Mary's Meals, qui distribue des repas scolaires dans les pays les plus pauvres. 41 millions de repas ont été distribués dans le cadre de ce partenariat. Cela permet de répondre à une double urgence : nourrir les enfants qui ne mangent pas à leur faim et inciter les parents à envoyer leurs enfants à l'école.

Quel conseil donneriez-vous à un(e) dirigeant(e) d'entreprise qui aimerait souscrire à une vision d'excellence sociale et environnementale?

VC Ne pas se mettre de limite dans ce qu'on a envie de faire et surtout penser long terme. Dans notre entreprise familiale, mon mandat a vocation à durer. C'est notre secret. Je peux penser Clarins à horizon dix, trente, cinquante ans. Nous investissons dans le futur. Il faut aussi avoir des utopies. Si on se dit que c'est impossible, on n'avance pas. ◆

CLARINS

Le manège des **buzzwords**

DÉVELOPPEMENT DURABLE

Définition :

Concept popularisé dans les années 1980 et 1990, désignant un mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Il repose sur trois piliers : économique, social et environnemental.

Période faste :

1990 — 2010

Héritage :

« Développement durable » a été un terme phare pour structurer les politiques publiques, les stratégies d'entreprise et les mouvements internationaux. Cependant, il a progressivement été remplacé par des formules plus spécifiques comme « transition écologique », « croissance verte » ou encore « économie circulaire », qui mettent davantage l'accent sur des actions concrètes et mesurables.

ENTREPRISE À MISSION

Définition :

Ce concept désigne une entreprise intégrant, dans ses statuts, une finalité sociale ou environnementale en plus de ses objectifs économiques. Cette mission doit être mesurable et suivre des indicateurs de performance spécifiques.

Période faste :

2019 — aujourd'hui

Héritage :

Popularisé en France avec la loi Pacte de 2019, le statut d'entreprise à mission a participé à la redéfinition de la place de l'entreprise dans la société. Il témoigne de l'émergence de nouvelles attentes des consommateurs, investisseurs et employés, qui souhaitent voir les entreprises jouer un rôle actif dans la résolution des problématiques sociales et environnementales. Le risque de « mission-washing » persiste cependant, d'où l'importance de la transparence et de la précision des résultats pour éviter que cela ne devienne un simple argument marketing.

IMPACT INVESTING

Définition :

Investissements réalisés dans des entreprises, organisations ou fonds dans le but de générer des impacts sociaux et environnementaux positifs, en plus d'un rendement financier.

Période faste :

2010 — aujourd'hui

Héritage :

L'*impact investing* a pour objectif d'orienter une partie du capital mondial vers des initiatives à fort potentiel de transformation sociétale. Il s'agit de trouver un équilibre entre la création de valeur économique et l'amélioration des conditions sociales ou environnementales. Ce concept a modifié les attentes des investisseurs, qui cherchent désormais à mesurer l'impact au-delà du retour sur investissement.

Bienvenue dans le manège des «buzzwords» : ici, vous entrez dans la ronde des termes qui ont métamorphosé notre façon de penser l'entreprise. Certains sont devenus des piliers de la transformation des organisations, d'autres seront peut-être appelés à disparaître des radars. Mais tous racontent une histoire : celle d'une quête, à la recherche de nouvelles manières de créer de la valeur en respectant les personnes et les écosystèmes. Prenez place !

CROISSANCE VERTE

Définition :

Stratégie visant à stimuler la croissance économique tout en préservant l'environnement et en réduisant les émissions de gaz à effet de serre. Elle repose sur l'innovation, l'efficacité énergétique et la transition vers les énergies renouvelables.

Période faste :

2005 — 2020

Héritage :

La « croissance verte » est devenue en quelques années l'un des concepts employés pour illustrer la nécessaire réconciliation entre croissance économique et respect des limites planétaires. L'idée derrière ce concept est d'assurer que le développement économique ne se fasse pas au détriment de l'environnement.

REPORTING EXTRA-FINANCIER

Définition :

Processus par lequel les entreprises publient des informations sur leurs impacts sociaux, environnementaux et de gouvernance, en plus de leurs résultats financiers.

Période faste :

2010 — aujourd'hui

Héritage :

Depuis la mise en place de réglementations telles que la directive européenne sur le reporting non financier, c'est devenu la norme. Le reporting extra-financier a permis d'intégrer la notion de responsabilité sociale et environnementale dans la gestion des entreprises, poussant ces dernières à être plus transparentes sur leurs pratiques. Toutefois, la standardisation des indicateurs reste encore un défi.

ENTREPRISE RÉGÉNÉRATIVE

Définition :

Concept émergent qui va au-delà de la durabilité, en se concentrant sur la régénération des écosystèmes naturels et humains. L'entreprise régénérative ne se contente pas de minimiser son impact, elle cherche activement à restaurer et à améliorer les environnements sur lesquels elle déploie son activité.

Période faste :

2020 — aujourd'hui

Héritage :

L'entreprise régénérative s'inscrit dans une volonté de repenser en profondeur les modèles économiques pour répondre aux défis climatiques et sociaux. Au lieu de simplement « faire moins mal », il s'agit de « faire du bien » en créant de la valeur ajoutée pour les écosystèmes et les communautés. Encore balbutiante, l'idée attire de plus en plus d'entreprises et de mouvements qui veulent aller au-delà des notions classiques de responsabilité sociale et environnementale.

LUDOVIC CAILLUET, professeur, doyen associé, EDHEC Centre for Responsible Entrepreneurship

RENÉ ROHRBECK, professeur, directeur du Centre for Net Positive Business de l'EDHEC

Dépasser le concept de RSE, une nécessité

Certains concepts ont bouleversé le monde économique. L'un des derniers en date : la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), ou *Corporate Social Responsability* (CSR), véritable moteur de transformation des entreprises. Comment replacer l'émergence de ce terme dans l'histoire de la pensée économique ? Et pourquoi est-il urgent aujourd'hui de le dépasser ?

Dans les années 1950, Howard Bowen s'inspire d'une tradition éthique chrétienne qui valorise la justice sociale, l'intégrité et la responsabilité envers autrui. La RSE est née.

« *On pourrait certainement en trouver des traces plus anciennes, mais c'est véritablement au XIXe siècle qu'émergent les premières réflexions autour de l'entreprise responsable sous les traits du socialisme utopique de Robert Owen et Charles Fourier* », introduit Ludovic Cailluet, professeur à l'EDHEC et doyen associé, EDHEC Centre for Responsible Entrepreneurship. Amélioration des conditions de travail, prise en charge des besoins primaires à l'extérieur de l'usine (santé, logement, éducation des enfants)... Fourier est même allé plus loin en inventant les phalanstères, sortes de communautés coopératives autogérées dont on a retrouvé l'état d'esprit au sein d'entreprises telles que Pechiney dans les Alpes, qui va construire dès le début du XXe siècle des logements, écoles, dispensaires, ou encore des équipements sportifs. Dans le même temps, on avance sur ces questions aux États-Unis à mesure que naît le management, avec l'apparition de dirigeants salariés non propriétaires qui représentent une profession nouvelle et s'interrogent sur le contrat qui lie l'entreprise à la société. « *Ce fut le cas par exemple d'Alfred Sloan, le président du constructeur automobile General Motors, connu pour ses actions philanthropiques* », indique Ludovic Cailluet. En matière de don aux bonnes œuvres, on pourrait aussi citer John Davison Rockefeller ou encore Dale Carnegie.

La RSE, un concept déjà vieux d'un demi-siècle

À l'origine, ces bonnes intentions sont souvent doublées de convictions religieuses, comme le montre l'économiste américain Howard Bowen dans son ouvrage *Social Responsibilities of the Businessman* (1953). Considéré comme le père de la RSE, ce protestant pratiquant s'inspirait d'une tradition éthique chrétienne qui valorise la justice sociale, l'intégrité et la responsabilité envers autrui. Pour lui, les entreprises doivent chercher non seulement à maximiser leurs profits, mais aussi à contribuer positivement à la société. Il faut cependant attendre les années 1970

pour voir émerger les sujets environnementaux dans le conscient collectif, avec la prise en considération de l'impact délétère des activités humaines sur la planète. En 1979, le concept de RSE est popularisé avec l'ouvrage *Corporate Social Responsibility : Will Industry Respond to Cutbacks in Social Program Funding?* d'Archie B. Carroll. Le professeur de management introduit la notion de pyramide de la responsabilité sociale des entreprises, qu'il décline en trois niveaux : la responsabilité économique, légale, éthique et philanthropique. « *Avec la RSE, le dirigeant*

Campus Jean Arnault à Roubaix, l'un des trois incubateurs de l'EDHEC

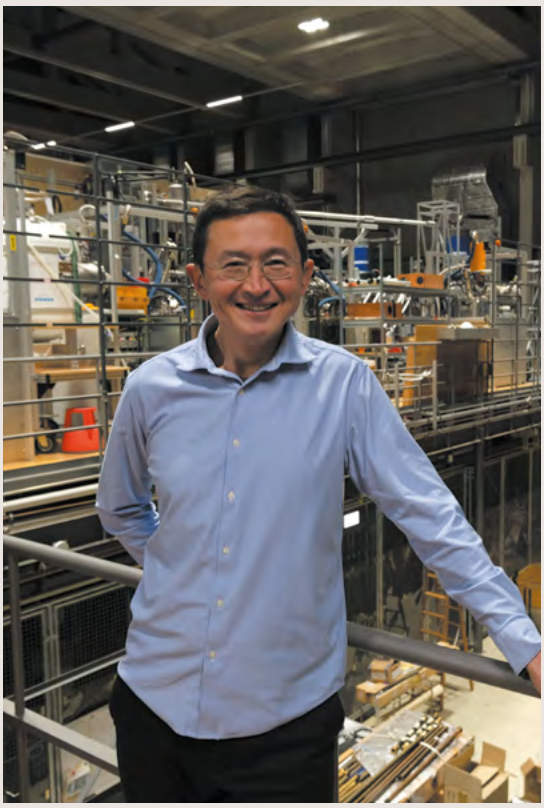
ne doit plus uniquement se contenter de satisfaire ses actionnaires, mais s'intéresser à l'ensemble des facteurs. Cela a constitué un fondement théorique très important, mais il est nécessaire aujourd'hui de le renouveler pour répondre aux enjeux actuels. Le problème de la RSE étant qu'elle agit souvent en correction quand il faudrait qu'elle soit prépondérante en amont », précise Ludovic Cailluet. Autrement dit, une industrie polluante va planter des arbres pour tenter de compenser ses externalités négatives, mais son impact net global demeurera négatif. Autre limite, et pas des moindres : la RSE est généralement considérée comme une activité périphérique de l'entreprise, comme en témoigne l'absence de ses représentants dans la majeure partie des comités de direction.

L'entreprise net positive, pour un nouveau cadre théorique

Sans balayer l'héritage de la RSE, il semble désormais opportun de bâtir sur ses fondations pour se concentrer sur de nouveaux cadres théoriques. Ces derniers sont aujourd'hui déjà structurés : économie circulaire, entreprise à mission ou encore entreprise net positive conceptualisée par l'entrepreneur et théoricien Paul Polman. « *Le concept d'entreprise à impact net positif nous invite à réfléchir à tous les impacts qu'une entreprise a sur la planète, les personnes, et l'écosystème qui l'entoure* », résume René Rohrbeck (voir p.34), professeur à l'EDHEC et directeur de la chaire Prospective, Innovation et Transformation. « *C'est une entreprise qui donne plus qu'elle ne prend. Le narratif est donc différent de celui de la RSE. Avec ce nouveau système de pensée, l'entreprise peut parvenir à régénérer son écosystème* », explique encore celui qui est en train de créer le Centre for Net Positive Business de l'EDHEC.

Outre la question du climat ou de la biodiversité, l'entreprise va donc mesurer son impact sur la santé, l'éducation, la nutrition, la création de connaissances ou encore d'infrastructures sociales. « *Désormais, la comptabilité doit intégrer les enjeux de double matérialité, c'est-à-dire pas seulement la finance traditionnelle, mais aussi la matérialité environnementale et sociale* », ajoute Ludovic Cailluet (voir p.38). Une évolution dans laquelle les outils à l'image auront aussi toute leur place, comme l'anticipe la startup finlandaise qui a créé en 2017 la plateforme Upright. Celle-ci distingue différentes catégories d'impact (société, connaissances, santé et environnement), qui sont mesurées en traitant des données disponibles publiquement et en les compilant en quelques indicateurs qui peuvent être comparés dans le temps, entre entreprises d'un même secteur et entre différents secteurs. « *L'un des enjeux pour basculer vers ce modèle est de redonner du pouvoir de décision au dirigeant en lui fournissant toutes les informations nécessaires pour adopter le bon* business model *et "scaler" les effets positifs qu'il peut avoir sur son environnement. Et ce n'est pas une question de taille : startup ou grand groupe, tout le monde peut opérer cette transformation en avançant de concert avec le reste de l'écosystème* », conclut René Rohrbeck. ◆

INTERVIEW



RUSTEM OSPANOV,
cofondateur de Firefly Fusion
(EDHEC Global MBA 2024)

« La fusion est **une solution aux inégalités** à l'échelle mondiale »

Diplômé de l'université Johns-Hopkins et de l'université du Texas, doctorant et chercheur affilié à plusieurs facultés, Rustem Ospanov est également physicien chercheur au CERN. Ne manquait plus qu'un passage par l'EDHEC Business School pour parfaire son pédigree scientifique d'une expertise business. Après un an de MBA, il se lance dans une aventure ambitieuse et cofonde Firefly Fusion, une startup dont la promesse est de construire le réacteur à fusion nucléaire le plus performant au monde.

Pouvez-vous nous résumer ce qu'est la fusion nucléaire?

Rustem Ospanov La fusion nucléaire est le processus qui alimente notre Soleil et toutes les étoiles de l'univers. C'est une source d'énergie qui donne de l'énergie à tout le reste. Si nous avons une fine connaissance de la fusion nucléaire, le défi est de savoir comment la réaliser sur Terre et passer de la recherche à l'industrie. Avec Firefly Fusion, nous avons conçu une solution pour construire un réacteur à fusion aux performances inégalées et nous pensons avoir la vision nécessaire pour y parvenir rapidement et efficacement, ici, en Europe.

Dans quelle mesure votre entreprise s'inscrit-elle dans une perspective environnementale?

RO La fusion nucléaire telle que nous l'imaginons est extrêmement compacte : elle ne devrait pas nécessiter beaucoup d'intrants et donc ne produira pas beaucoup de déchets. Elle émet aussi beaucoup moins de carbone et de gaz à effet de serre que les combustibles fossiles. De ce fait, elle est beaucoup plus respectueuse de l'environnement. Nous verrons le tableau complet lorsque nous commencerons à construire la centrale électrique, espérons-le dans dix ans… Mais selon nos estimations, nous pouvons alimenter une ville entière avec quelques kilos de combustible de fusion, là où 1 million de kilos de charbon seraient nécessaires.

Ne craignez-vous pas l'effet rebond?

RO La fusion est une solution aux inégalités à l'échelle mondiale. Il existe une forte corrélation entre la consommation d'énergie et le PIB, et le PIB est corrélé avec la qualité de vie. Nous sommes 8 milliards d'habitants et nous serons 10 milliards d'ici 2050. Or la plupart des gens n'ont pas accès à une énergie de haute qualité. La fusion nucléaire n'a pas pour but de permettre aux personnes qui disposent actuellement de beaucoup d'énergie d'en consommer davantage – leur qualité de vie est déjà très élevée. Elle vise à permettre au reste du monde d'accéder à une énergie de qualité et d'atteindre un niveau de vie supérieur sans polluer.

Votre domaine est une science du temps long. Comment anticipez-vous l'environnement de demain (climatique, social, etc.)?

RO C'est une question complexe et importante. En tant que scientifiques, une fois que nous comprenons que quelque chose est possible, nous pouvons nous engager à long terme. Le meilleur exemple est le collisionneur du CERN. L'idée a été formée dans les années 1980, le projet a été approuvé au milieu des années 1990 et s'est achevé en 2009. C'est un processus de plus de vingt ans, qui a impliqué plusieurs générations de dirigeants et de scientifiques… Dans ce type de projets complexes, il est important de se fonder sur les faits et la science : ainsi, même lorsque vous ajustez votre trajectoire, vous restez fidèle à votre mission. Il existe une citation très célèbre du physicien Richard Feynman : «*Pour qu'une technologie réussisse, la réalité doit primer sur les relations publiques, car la nature ne peut être dupée.*»

Comment l'EDHEC vous a-t-elle préparé pour de telles ambitions?

RO L'EDHEC a été une occasion d'ouverture et de découverte personnelle. Il y a au CERN des gens venus du monde entier, mais nous pensons tous comme des physiciens. À l'EDHEC, j'ai pu rencontrer des centaines de personnes aux parcours divers et comprendre leur vision du monde, ce qui est important pour elles. Les professeurs et les équipes de l'EDHEC m'ont aidé à me poser les bonnes questions et m'ont guidé pour trouver mes propres réponses. Je n'aurais pas pu fonder ma startup sans l'expérience et le soutien de l'EDHEC. ◆

Offre d'emploi

Tuteur/tutrice d'intelligence artificielle éducative (IAE)

Akkad.IA, le leader mondial de l'éducation assistée par IA, est à la recherche de tuteurs et tutrices d'intelligence artificielle éducative passionnés pour intégrer son équipe. En tant que pionnier de l'éducation de demain, vous jouerez un rôle clé dans le déploiement et l'optimisation des systèmes d'apprentissage intelligents. Rejoignez-nous pour façonner le futur de l'éducation et garantir la réussite des étudiants du monde entier grâce à nos outils d'IA spécialisés, qui font déjà référence.

VOS MISSIONS

◆ **Former les IA éducatives** : En tant que tuteur/tutrice, vous devrez apporter votre point de vue d'être humain et votre empathie aux intelligences artificielles afin de leur enseigner les meilleures pratiques pédagogiques pour aider les étudiants à réussir.

◆ **Personnaliser l'apprentissage** : À partir d'enquêtes de satisfaction récoltées en temps réel auprès des apprenants, vous ajusterez les systèmes d'IA pour qu'ils s'adaptent aux styles d'apprentissage de chaque étudiant, rendant l'éducation plus inclusive et efficace.

◆ **Analyser les performances des élèves** : En évaluant les données générées par les interactions IA-élèves, vous identifierez les points forts et les domaines à améliorer pour chaque étudiant.

◆ **Garantir l'éthique** : Nous sommes convaincus qu'une bonne IAE est une IAE éthique (une IAEE !). Vous aurez donc à cœur de créer les bonnes limitations afin de respecter l'anonymat de chaque élève, et de prévenir les hallucinations (que nos équipes de *data scientists* traquent par ailleurs).

◆ **Anticiper les prochaines générations d'IAE** : Avec nos architectes d'algorithmes d'apprentissage, vous participerez à la programmation et à l'entraînement des nouvelles générations d'IA éducatives d'Akkad.IA.

COMPÉTENCES REQUISES

◆ **Expertise en IA et éducation** : Solide connaissance des technologies d'intelligence artificielle et de leurs applications pédagogiques. Une expérience dans la conception et la mise en œuvre d'approches éducatives utilisant l'IA est bienvenue.

◆ **Compétences avancées en analyse de données** : Pour interpréter les résultats des interactions élèves-IA.

◆ **Adaptabilité et créativité** : Capacité à ajuster rapidement les stratégies pédagogiques en fonction des besoins changeants des étudiants.

◆ **Compétences interpersonnelles** : Excellentes compétences en communication pour collaborer efficacement avec les éducateurs et les étudiants.

Date de prise de poste : **Septembre 2034**

◆

C'est déjà (presque) là !

ARNE DE KEYSER, professeur

L'idée de voir apparaître des tuteurs ou tutrices d'intelligence artificielle est loin d'être délirante. Arne De Keyser, professeur de marketing à l'EDHEC, expose : «*Nous voyons déjà des outils d'IA utilisés pour améliorer l'apprentissage dans certains contextes. Par exemple, des plateformes en ligne utilisent des algorithmes sophistiqués pour personnaliser l'expérience éducative des étudiants. Je pense notamment aux systèmes d'apprentissage adaptatifs qui ajustent le contenu en fonction des progrès individuels, ou aux chatbots qui aident les étudiants en temps réel. Ces technologies représentent les premières étapes vers des tuteurs IA plus avancés qui travailleront aux côtés des éducateurs humains pour obtenir les meilleurs résultats !*» Selon lui, l'implémentation de l'IA dans l'éducation n'est pas seulement une question de technologie : «*L'IA ne doit être intégrée au processus d'apprentissage que si elle apporte une véritable valeur ajoutée. En parallèle, nous devons être attentifs aux défis éthiques qu'elle pose. Les IA éducatives doivent être conçues pour protéger la vie privée des étudiants et garantir l'équité. Pour les tuteurs d'IA, cela signifie que l'éthique sera tout aussi importante que la technologie elle-même.*»

Avec des institutions qui expérimentent déjà l'utilisation de l'IA, le futur de l'éducation pourrait bien hybrider encore plus les relations entre programmes informatiques, éducateurs et étudiants humains. Arne De Keyser conclut : «*Pour que les enseignants et les étudiants s'épanouissent, ils devront non seulement comprendre comment fonctionnent les IA, mais aussi développer des compétences spécifiques pour collaborer avec elles. Ces systèmes devront en effet favoriser l'émergence d'une expérience éducative personnalisée, qui améliore et enrichit – plutôt que de remplacer – les interactions humaines.*»

THOMAS B. LONG, professeur associé

Les grandes entreprises aux premières loges du défi de la durabilité

Parce qu'elles disposent de ressources considérables tout en concentrant une large part des émissions de CO_2 mondiales, les grandes entreprises sont à la croisée des enjeux de l'époque et en première ligne du défi de la durabilité. Bien que le modèle de l'entreprise à mission constitue un premier pas, il est aujourd'hui temps que les géants prennent acte des responsabilités qui leur incombent… et tirent parti de ce rôle nouveau.

Alors que nous dépassons actuellement plusieurs limites planétaires au-delà desquelles nous risquons des changements environnementaux irréversibles compromettant notre accès à l'air pur, à l'eau ou encore à la nourriture, il est probablement temps d'embrasser de nouveaux *business models*. « *La rhétorique autour des entreprises à mission a induit une réflexion sur l'importance d'avoir un impact au-delà des profits ou des rendements pour les actionnaires. Ce qui était un signal positif essentiel. Mais en matière d'impacts sur les pratiques globales, ce type d'approche est loin de transformer en profondeur les entreprises pour leur permettre d'opérer à l'intérieur des limites planétaires* », relève Thomas B. Long, professeur associé à l'EDHEC, expert en stratégie, entrepreneuriat et modèles économiques durables. Ces limites planétaires définissent un espace de développement pour l'humanité, fondé actuellement sur neuf processus biophysiques qui régulent la stabilité de la planète, allant du changement climatique à l'érosion de la biodiversité, en passant par l'acidification des océans.

Pour les prendre en considération, il ne suffira pas pour une entreprise d'être « à mission » : le terme a pu être dévoyé de son essence par les stratégies marketing, tandis que la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) a vocation à se concentrer sur un corpus réduit de règles et de pratiques, ou sur la philanthropie, au risque, parfois, d'ignorer les tensions entre mission et profit qui sapent les objectifs de durabilité à long terme.

L'idée d'une entreprise à impact net positif

Pour parvenir à faire leur mue, les grandes entreprises peuvent compter sur les communautés de chercheurs, qui imaginent comment pivoter vers de nouveaux modèles économiques, à l'image du futur centre de recherches de l'EDHEC consacré à « l'impact net positif » (voir p.34). Le concept ? Faire en sorte que l'entreprise ait un impact global positif grâce à ses opérations, produits ou services. Ainsi, elle vise à donner plus qu'elle ne prend à la nature et à la société. Cela contraste avec la vision traditionnelle des affaires dans laquelle l'objectif principal était de maximiser les rendements pour les actionnaires, « *une approche souvent soutenue par des tentatives d'externalisation du plus grand nombre de coûts possible, avec à la clé de nombreux dégâts : rejet des déchets dans les rivières, ou dans l'atmosphère sous forme de CO_2, mauvaises pratiques au travail, etc.* », précise Thomas B. Long. Comme tout modèle théorique, celui de l'entreprise à impact net positif devra bien sûr relever certains défis, à commencer par la difficulté à mesurer et à vérifier l'impact d'une entreprise, notamment au regard des effets rebond*. Il faudra ainsi s'assurer que tout gain environnemental d'un côté ne conduise pas à une augmentation de la consommation de l'autre côté, annulant les bénéfices initiaux. Par exemple, des économies d'énergie dans la fabrication peuvent entraîner une baisse des prix des produits, ce qui stimule les ventes et, par conséquent, une plus grande utilisation globale des ressources. Une logique qui s'applique aussi à l'allocation des profits, qui, si elle conduit à aggraver les externalités négatives de l'entreprise sur son environnement, l'éloigne également de son objectif net positif. « *Cela démontre la nature systémique et interconnectée du problème auquel nous sommes confrontés* », poursuit le chercheur.

Vers un modèle d'économie régénérative

Basculer vers un modèle d'impact net positif doit donc être couplé à une réflexion macroéconomique pour tenter de s'inscrire dans le cadre des limites planétaires. Les traduire au niveau de l'entreprise est certes complexe mais indispensable pour prendre en compte les impacts réels sur les écosystèmes, puis définir des objectifs pertinents. En visant un impact net positif, les entreprises doivent s'engager à aller au-delà de la compensation et à réduire activement leur empreinte carbone tout en investissant dans des pratiques régénératrices qui restaurent et améliorent les écosystèmes. « *Cela peut inclure des initiatives telles que le reboisement, les projets d'énergie renouvelable et les pratiques d'économie circulaire qui minimisent les déchets et l'utilisation des ressources* »,

*Effet rebond : fait que certains gains environnementaux dus à une gestion des ressources plus efficace ou à des évolutions techniques sont sensiblement diminués ou annulés par une augmentation de la consommation ou une modification des usages.

« La véritable question n'est pas de savoir combien de temps prendront les entreprises pour changer de paradigme, mais à quel point il est urgent qu'elles le fassent. »

THOMAS B. LONG

illustre Thomas B. Long. « *Il y aura également besoin de nouveaux modèles économiques autour des principes de suffisance avec l'économie de partage. Un modèle conçu pour réduire réellement la consommation, ce qui n'est pas la logique classique que l'on observe dans les affaires. Habituellement, les entreprises veulent vendre plus, car plus elles vendent, plus elles peuvent gagner d'argent.* »

Un changement possible dans tous les secteurs ?

Reste une inconnue : celle du temps dont disposent encore les entreprises pour mener à bien ces transformations. « *La véritable question n'est pas de savoir combien de temps prendront les entreprises pour changer de paradigme, mais à quel point il est urgent qu'elles le fassent, dans le cadre de la crise climatique actuelle* », alerte le chercheur. En outre, la prochaine décennie sera cruciale pour apporter des changements substantiels et éviter les impacts les plus dévastateurs du changement climatique. À ce titre, tous les secteurs sont concernés, et, bien que la transition soit plus complexe dans certains domaines, elle n'en demeure pas moins possible grâce à l'innovation. Par exemple, dans la fabrication de l'acier, l'accent devra être mis sur la réduction de la demande et la recherche de substituts (amélioration des process de recyclage et promotion de l'économie circulaire). Pour le charbon, le gaz et le pétrole, une transition réelle nécessitera probablement leur élimination progressive par d'autres sources d'énergie ainsi que la diversification vers de nouveaux domaines d'activités.

De nouveaux leaders pour de nouveaux business models

Enfin, impossible d'occulter que ces transformations radicales sont conditionnées à un changement de paradigme dans les décisions d'investissement qui ne se fera pas sans une évolution du leadership. L'exemple de l'ex-patron de Patagonia apporte une parfaite illustration de ce glissement : Yvon Chouinard a fait don de son entreprise pour défendre la planète en transférant 100 % des parts de Patagonia à un trust chargé de respecter les valeurs écologiques de la marque, ainsi qu'à plusieurs associations de protection de l'environnement. Penser au-delà de la performance financière pour contribuer à une meilleure attribution des ressources au service des employés, des communautés et plus globalement de la planète implique donc des choix courageux.

Il s'agit aussi de faire émerger des leaders capables de mener une réflexion profonde sur les nouveaux substituts proposés, afin qu'ils soient réellement bénéfiques pour l'ensemble des parties prenantes, comme le démontre l'exemple du véhicule électrique. « *Les leaders devront avoir des objectifs différents, et aussi des principes différents. Cela nécessitera des niveaux de coordination beaucoup plus élevés tout au long de la chaîne de valeur, ce qui est probablement incompatible avec les conceptions plus traditionnelles de la concurrence et de la stratégie commerciale. Les leaders sont confrontés à de nouveaux défis et auront donc besoin de nouvelles compétences pour gérer tout autant les facteurs techniques qu'humains* », conclut Thomas B. Long. ◆

3 questions aux fondateurs de **Technique Solaire**

Julien Fleury, Lionel Themine et Thomas de Moussac ont plusieurs points communs. Outre le fait d'avoir cofondé en 2008 Technique Solaire, producteur d'énergie renouvelable en France et à l'international, ce sont aussi trois anciens élèves de l'EDHEC qui partagent un même engagement.

Peut-on considérer que votre entreprise s'inscrit dans la philosophie de l'entreprise net positive?

Technique Solaire Nous nous sommes engagés dans cette démarche dès notre création. Le secteur de l'énergie est responsable de 41% des émissions de CO_2 à l'échelle de la planète. En tant qu'accélérateur de la transition énergétique et agricole à travers le solaire photovoltaïque et le biogaz, nous participons à la décarbonation. Cela étant dit, nous avons aussi des externalités négatives indissociables de notre activité comme les déchets générés par nos chantiers, le transport, ou encore notre consommation numérique. C'est pourquoi nous avons mis sur pied une nouvelle fonction ESG dans l'entreprise, dans le but de quantifier tout cela et de limiter notre impact. Pour autant, notre bilan reste largement équilibré par nos externalités positives.

Justement, comment luttez-vous contre les fameux «effets rebond»? Par exemple, comment traitez-vous la question du recyclage des panneaux solaires?

TS En réalité, les panneaux solaires sont déjà recyclables à 94%. Ils sont conçus pour être exploités quarante ans, mais peut-être tiendront-ils encore davantage. Nous travaillons à faire progresser toute la chaîne de valeur. C'est pourquoi nous soutenons le développement d'une filière de recyclage européenne, notamment à travers l'écotaxe à laquelle nous sommes assujettis au profit de l'organisme SOREN. Cela se fait de pair avec la réglementation et notamment le Net-Zero Industry Act (NZIA), qui veut encourager la création d'usines pour fabriquer des modules encore plus résilients. Que ce soit en amont ou en aval, il est important de mettre sur pied une filière européenne, notamment pour limiter les dérives graves comme le recours au travail forcé en Chine (exemple des Ouïghours) qui contribuent a priori significativement à la production d'une partie du silicium nécessaire à la fabrication des panneaux solaires installés massivement dans le monde.

Dans cette quête, qu'est-ce que l'EDHEC vous a transmis? Et quels liens entretenez-vous avec l'école?

TS L'un de nos associés indiens a lui aussi fait l'EDHEC! Cette culture commune nous a permis de nous rapprocher. Nous partageons ce désir d'ouverture aux autres et cette volonté d'avoir de l'impact, et ce, en équipe. Les valeurs de respect et d'éthique sont fondamentales pour nous. Au-delà de ça, nous cultivons tous cette envie de nous dépasser. C'est ça, la culture de l'excellence au sein de l'EDHEC. Nous continuons à soutenir l'école à travers sa fondation, et aimerions recruter encore davantage d'étudiants et alumni. Nous n'en avons pas assez à notre goût (rires)! ◆

RENÉ ROHRBECK,
professeur, directeur du Centre for Net Positive Business de l'EDHEC

« Je suis un optimiste rationnel »

À la tête du Centre for Net Positive Business, projet pilier du plan stratégique 2024-2028, René Rohrbeck nous livre sa vision du rôle catalyseur que peut jouer cette nouvelle entité dans la formation des leaders de demain, mais également pour les business existants.

Grâce à ses recherches, le Centre for Net Positive Business entend nourrir de nouveaux modèles économiques qui catalysent le changement positif. Cet objectif est-il réaliste ?

René Rohrbeck Nous sommes ambitieux, puisque nous souhaitons inciter les entreprises à impulser le changement. Aujourd'hui, dans de nombreuses sociétés, la pression des investisseurs pour générer continuellement des rendements plus élevés compromet certaines avancées majeures. Nous avons besoin d'entreprises capables d'incuber de nouveaux modèles économiques pour relever nos défis mondiaux.

Il ne faut pas oublier que le capitalisme est une incroyable réussite, en cela qu'il a permis de faire passer la pauvreté extrême de 80 % de la population mondiale en 1820 à moins de 10 % en 2020. Aujourd'hui, nous devons à nouveau exploiter la puissance des entreprises pour protéger notre climat, notre biodiversité, promouvoir l'égalité à l'échelle mondiale et rendre l'éducation accessible à tous.

Le Centre for Net Positive Business aura pour mission l'identification de secteurs à la fois économiquement attractifs et capables d'impulser un changement positif. À l'EDHEC, je m'inspire beaucoup des conversations que je mène chaque jour avec des dirigeants d'entreprises familiales du nord de la France qui ont su garder, sur deux ou trois générations, un sens aigu de la responsabilité envers leur environnement et leur écosystème, qu'ils souhaitent continuer à préserver. Le concept de Net Positive Business nous invite à réfléchir à tous les impacts qu'une entreprise a sur la planète, les personnes et l'écosystème qui l'entoure. Par essence, l'entreprise net positive apporte plus qu'elle ne prend à son environnement. Aujourd'hui, nous manquons encore d'une grille de lecture unique applicable à la question de l'impact. C'est la raison pour laquelle nous travaillerons aussi avec des partenaires, des gouvernements et des think tanks à l'échelle mondiale pour définir ensemble comment mesurer cet impact positif.

Vous êtes donc optimiste pour l'avenir?

RR Les gens qui me connaissent attesteront que je suis naturellement optimiste. Mais ça ne suffit pas : il s'agit, comme l'a réaffirmé récemment Klaus Schwab, fondateur du Forum économique mondial, d'être un « optimiste rationnel ». Je trouve cette idée intéressante. Elle souligne que nous devons comprendre à la fois comment concrétiser les changements positifs nécessaires et pourquoi nous pouvons être confiants dans les moyens que nous avons collectivement de faire advenir ce changement. Celui-ci doit être le fruit de nouvelles idées, d'une réflexion rationnelle et d'un dialogue – ce que Platon appelait le *logos* –, combinés à une volonté collective d'agir – l'*épithumia*. J'appelle le processus reliant ces deux concepts « anticipation collaborative ». Les plans de décarbonation, tels que le scénario Net Zero by 2050 de l'Agence internationale de l'énergie, en sont des illustrations. Le Centre for Net Positive Business se propose d'aller plus loin en définissant avec l'industrie des trajectoires de durabilité, c'est-à-dire des feuilles de route vers des résultats planétaires nécessaires, et les opportunités commerciales qui peuvent les catalyser.

Avoir vu, étudié et contribué à ces nouveaux chantiers me rend « rationnellement optimiste », surtout lorsqu'on sait que l'industrie a les capacités de développer de nouvelles technologies et solutions à échelle. C'est le passage de la découverte à la création d'entreprises et à leur développement qu'il faut accélérer.

René Rohrbeck et Florent Ménégaux, PDG de Michelin, le 6 décembre 2023 lors de l'Innovation day organisé sur le campus de Lille de l'EDHEC.

« En tant qu'acteur indépendant, nous pouvons aider les entreprises à cartographier leurs chaînes de valeur futures et à définir des modèles économiques innovants et collaboratifs. »

RENÉ ROHRBECK

Concrètement, quelle sera la méthodologie du Centre for Net Positive Business pour atteindre ces objectifs ?

RR Du point de vue méthodologique, nous apportons notre expérience de travail à travers la prospective, la recherche de tendances et la pensée en systèmes. Des outils grâce auxquels nous pouvons identifier des points de bascule, ces moments où des changements irréversibles et perturbateurs se produisent. Grâce à la planification « future-back », nous engageons ensuite nos partenaires du secteur privé à codévelopper des solutions à des niveaux macroéconomiques, en les connectant à des acteurs tels que les gouvernements, les organismes industriels et les régulateurs.

À titre d'exemple, notre programme sur l'avenir des bâtiments a travaillé sur la circularité, considérée par l'Union européenne comme étant le principal moteur d'un avenir plus durable. Nos recherches ont révélé que les revêtements de sol constituent l'une des nombreuses opportunités intéressantes. En Europe, nous en installons 3 milliards de mètres carrés chaque année, dont au moins 1,5 milliard pourraient être recyclés ou réutilisés. Aujourd'hui, ce n'est pas encore une pratique courante dans l'industrie. Dans notre programme, deux partenaires, JLL et Tarkett, ont piloté un projet pour faire avancer la faisabilité technique et identifier un modèle économique qui, à grande échelle, pourrait permettre de réduire les émissions de CO_2 associées en Europe de 10 à 20 millions de tonnes par an. Mais pour cela, les fabricants et les clients doivent repenser à l'échelle leurs processus et modèles économiques.

En tant qu'acteur indépendant, nous pouvons aider les entreprises à cartographier leurs chaînes de valeur futures et à définir des modèles économiques innovants et collaboratifs. Parfois, une entreprise seule pourra accomplir ce travail, parfois la coentreprise (joint-venture) aura plus de sens, et parfois des fusions et acquisitions pourront aider. Dans certains cas, il faudra aussi pouvoir adapter une réglementation qui était bien intentionnée à l'origine, mais qui aujourd'hui freine les progrès.

Nous ne sommes pas seuls dans cette mission, puisque nous collaborons avec des think tanks comme le Forum économique mondial, des fondations philanthropiques telles que la Fondation SOMFY, et des catalyseurs de technologies durables comme la Fondation Solar Impulse.

Quels sont les freins qu'il vous reste à lever?

RR Soutenir et encourager un changement positif à l'échelle du système n'est jamais facile ni linéaire. Le cas du projet Better Place créé par Shai Agassi en 2007 en est une bonne illustration. Il visait à surmonter les temps de recharge trop longs des batteries de voitures électriques en construisant des stations d'échange de batteries. 850 millions de dollars ont été investis dans le projet, avant qu'il ne fasse faillite en 2013. C'était un concept ambitieux, mais en avance sur son temps. Par ailleurs, sa stratégie le plaçait en conflit avec les intérêts des leaders de la construction automobile. Mais un bon concept ne meurt jamais. Il a été récemment repris par la société automobile chinoise NIO, qui a construit pour ses voitures de luxe plus de 2300 stations d'échange de batteries en Chine, ou par la société taïwanaise de scooters Gogoro, qui exploite 11000 stations dans lesquelles les batteries peuvent être échangées en seulement trois minutes.

Pourquoi est-il si important de développer un tel centre au sein même d'une école?

RR En tant qu'école de management, nous avons l'obligation de faire plus pour découvrir et développer ce type de nouveaux modèles commerciaux afin d'impulser le changement positif. Nous devons former des leaders à penser en systèmes et à favoriser la collaboration tout au long de la chaîne de valeur. Nous devons aussi leur apprendre à sauter des étapes et à adopter des solutions radicalement nouvelles si nécessaire. À différents moments de nos vies, nous avons des arbitrages à opérer. Dans les entreprises traditionnelles, nous devons faire en sorte que chacun évolue dans un environnement sûr et sécurisé, où il a les moyens d'agir. Enfin, tout cela transite par la cocréation de solutions avec le secteur industriel, par la recherche, mais aussi par l'éducation de nos étudiants et le développement de leur esprit critique. Nous sommes prêts, tout comme de nombreux acteurs qui nous aident déjà aujourd'hui et nous aideront à l'avenir, à avoir un impact positif. ◆

La compta, **c'est plus ce que c'était!**

La comptabilité, une affaire d'argent ? Pas uniquement ! L'impact d'une entreprise sur l'écosystème environnemental et social peut aussi être minutieusement surveillé. Focus sur ces nouveaux indicateurs de mesure qui ont fait bouger les habitudes comptables des entreprises.

AVANT

La comptabilité est apparue pour rendre compte de la santé financière d'une entreprise à travers des documents réglementés destinés aux actionnaires et aux investisseurs. Revoyons les bases : le bilan fait état des actifs et des capitaux propres, le compte de résultat présente les revenus et les dépenses sur les douze derniers mois, et le tableau de flux de trésorerie indique les liquidités disponibles.

La comptabilité est donc également un outil de gestion qui permet de piloter la question des coûts, de la rentabilité et des bénéfices, à partir de laquelle l'entreprise fonde sa stratégie.

Mais la comptabilité est-elle uniquement une question d'argent ? On aurait tort de le penser : « *Si pendant longtemps la comptabilité a été perçue comme de la documentation axée sur la valeur pour les actionnaires, elle ne s'y limite pas* », précise d'emblée Madlen Sobkowiak, professeure de comptabilité. « *Son but est de permettre la prise de décisions éclairées, à long terme. Ces questions vont aujourd'hui de pair avec la durabilité ; aussi intègre-t-on désormais à la comptabilité de nouveaux indicateurs, non financiers.* »

La Non-Financial Reporting Directive (NFRD), adoptée en 2014 par la Commission européenne, définit un cadre clair pour que les entreprises intègrent les informations liées aux éléments extra-financiers de manière pertinente dans leur reporting. L'idée ? Détailler ces éléments dans le reporting extra-financier afin d'obliger les entreprises à tendre vers plus de transparence vis-à-vis de l'ensemble de leurs parties prenantes (investisseurs, consommateurs, partenaires, fournisseurs, etc.) au sujet des impacts de leurs activités, mais aussi des risques encourus, par elles et leur environnement. Pour aller plus loin sur la durabilité et le cadrage des informations, cette directive est peu à peu remplacée par une nouvelle norme plus complète et exigeante : la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

« *Bien que de nombreuses entreprises n'aient pas attendu les directives européennes pour intégrer des indicateurs de durabilité à leur comptabilité, le fait que cette pratique soit désormais encadrée par deux textes majeurs est un changement significatif* », résume Madlen Sobkowiak. ◆

MADLEN SOBKOWIAK,
professeure associée

*Les limites planétaires sont les grands équilibres naturels que l'humanité ne peut bouleverser sans compromettre les conditions favorables dans lesquelles elle a pu se développer et sa survie dans un écosystème sûr. Ce concept a été établi scientifiquement par le Stockholm Resilience Centre (SRC). Neuf processus sont retenus comme limites, parmi lesquels le changement climatique, l'érosion de la biodiversité, ou encore l'utilisation mondiale de l'eau.

APRÈS

La compta à l'ancienne est-elle rendue obsolète par ces nouvelles directives ? « *Non* », estime Madlen Sobkowiak. « *Il s'agit surtout d'ajouts précis. L'Union européenne demande désormais aux entreprises de rendre visibles non seulement les risques, mais aussi l'impact environnemental et social de l'entreprise.* »

Toutefois, ces changements dans la réglementation bouleversent l'approche comptable. D'une part, car ils obligent les entreprises à penser à long terme, là où la comptabilité avait l'habitude de raisonner à l'année. Ils permettent ainsi d'attirer l'attention des investisseurs sur les risques, par exemple le risque de catastrophe naturelle induit par les externalités négatives générées par l'entreprise sur son environnement.

D'autre part, les entreprises doivent désormais mesurer les impacts de leur chaîne d'approvisionnement, en plus de ceux de leurs propres opérations. « *Évaluer et partager ces impacts de manière transparente est crucial pour prendre des décisions stratégiques éclairées et renforcer la responsabilité environnementale globale* », précise la professeure de comptabilité.

Cette nouvelle approche de la comptabilité, plus transparente, long-termiste et soucieuse de mesurer les impacts environnementaux et sociaux de l'entreprise, se reflète aujourd'hui dans les programmes d'enseignement de l'EDHEC. « *Il est capital de montrer aux élèves que non seulement la comptabilité ne se résume plus à montrer la valeur d'une entreprise aux actionnaires, mais qu'elle peut aussi amorcer des changements sociaux et environnementaux concrets* », insiste Madlen Sobkowiak. « *De plus, les entreprises sont aujourd'hui à la recherche de profils formés à ces nouvelles obligations de reporting.* »

Quant aux cadres environnementaux comptables existants, ils seront également amenés à évoluer pour relever de nouveaux défis, comme la question de leur compatibilité avec les objectifs définis par la Conférence de Paris en 2015 sur les changements climatiques (COP21). « *Aligner la comptabilité sur le concept de limites planétaires* est un enjeu de taille. Pour l'instant, ces rapports donnent aux entreprises des objectifs à partir desquels revoir leurs indicateurs pour inclure des mesures environnementales strictes et transformer leurs pratiques comptables* », indique la chercheuse. Un défi à relever pour les générations futures... et pour les professeurs qui seront chargés de les former à transformer. ◆

JUSTINE SOUDIER, directrice adjointe de l'EDHEC Centre for Responsible Entrepreneurship, directrice d'EDHEC America (côte Est)

YASMINE MACHWATE, responsable des incubateurs EDHEC

L'Europe de **l'entrepreneuriat responsable**

Et si l'Europe portait un nouveau modèle entrepreneurial, capable de concurrencer durablement celui de la Silicon Valley ? Pour contribuer à relever ce défi, l'EDHEC utilise les travaux de son Centre for Responsible Entrepreneurship. Explications.

À 27 ans, Adrien Pagès n'en est pas à son coup d'essai. À peine diplômé, il lançait Fairbird, une solution alternative à l'emballage plastique, accompagné par l'incubateur EDHEC Entrepreneurs de Station F. Trois ans plus tard et la jeune pousse revendue, il imagine Morfo, une solution de restauration d'écosystèmes forestiers à grande échelle en zone tropicale. Un exemple typique de ce que l'on nomme l'économie régénérative dont la raison d'être consiste à restaurer et à renouveler les milieux et les ressources naturelles plutôt que de les épuiser. « *L'un de nos objectifs est de ne jamais optimiser nos revenus au détriment de notre impact sur les écosystèmes. Par exemple, nous avons changé le système de rémunération des collecteurs de semences pour passer d'un paiement à la collecte (type Uber, Deliveroo, etc.) à un système où l'on garantit des règlements durant toute l'année, un revenu sécurisé et une formation continue pour faire monter les gens en compétence. Ce changement a un coût, assumé par Morfo, car il s'agit du fondement de notre impact – mettre en lumière les gens vivant dans les forêts, valoriser les forêts déjà existantes, créer des emplois verts de qualité* », illustre l'entrepreneur, démontrant du même coup l'interpénétration des écosystèmes et la nécessité de maîtriser l'effet rebond pour parvenir à un impact global net positif.

Semer les bonnes graines dès le début

En intégrant dès le démarrage ces enjeux, Morfo représente bien l'entreprise « Responsible by Design », en référence au modèle développé par l'EDHEC pour soutenir l'essor de ces pépites vertes. Le point de départ ? Une étude, « Startups et entrepreneuriat responsable », menée en mars 2022 en partenariat avec Station F, qui révèle que 96 % des startups prévoient d'agir sur le sujet de la responsabilité au cours des douze prochains mois, quand seulement une startup sur quatre estime être suffisamment compétente pour élaborer un plan d'action. « *Pour mieux accompagner les entrepreneurs, nous avons donc créé la méthodologie RED (Responsible Entrepreneurship by Design), fruit de plus de dix années d'expérience au sein des incubateurs EDHEC Entrepreneurs. Dans ce modèle, la startup intègre intentionnellement les enjeux de performance globale au cœur de son modèle d'affaires et de son modèle opérationnel, afin de bâtir l'entreprise sur des bases les plus saines possibles* », précise Yasmine Machwate, responsable des incubateurs EDHEC Entrepreneurs. Autrement dit, elle n'attend pas d'avoir davantage de moyens pour agir !

À ce jour, le référentiel RED a été utilisé par plus de 1 000 entreprises en Europe grâce à la diffusion d'un guide gratuit qui recense plus de 60 actions à mettre en place dès le démarrage. Il est consulté par des entrepreneurs mais aussi des écoles, incubateurs, professeurs, investisseurs… Par exemple, le référentiel propose un modèle de pacte d'actionnaires qui intègre ces enjeux, ou des mesures simples comme ne se déplacer qu'en train, acheter du matériel informatique recyclé, etc. « *Tout cela permet d'éviter l'accumulation de la dette ESG*[1]*. En miroir de la dette technique, elle prend en considération l'accumulation des externalités négatives qu'une entreprise va développer à mesure qu'elle grandit, si elle n'a pas anticipé ces questions* », pointe Ludovic Cailluet, professeur à l'EDHEC et doyen associé du Centre for Responsible Entrepreneurship.

L'Europe, une voie singulière

Alors que six limites planétaires sur neuf ont été franchies[2], toutes les forces vives doivent être mobilisées pour résoudre les grands défis d'avenir, qu'il s'agisse des entreprises nouvellement créées – à l'image des emblématiques Yuka, 900.care, The 8 Impact ou encore Dooda, jeunes pousses portées par l'EDHEC – ou des business existants. « *L'État seul ne pourra pas résoudre l'équation, même si des réglementations comme la loi Pacte vont dans le bon sens en repensant le rôle de l'entreprise dans la société, en conditionnant la fiscalité et les aides au niveau d'engagement, ou encore en modifiant le code des marchés publics* », souligne Justine Soudier, directrice adjointe du Centre for Responsible Entrepreneurship.

1 — L'ESG (environmental, social and governance) désigne les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance qui englobent les activités d'une entreprise pouvant avoir des impacts sur la société ou l'environnement.

2 — Changement climatique, érosion de la biodiversité, perturbation des cycles biogéochimiques de l'azote et du phosphore, changement d'usage des sols, cycle de l'eau douce (eau bleue et eau verte), introduction d'entités nouvelles dans la biosphère

Et si la France a bien avancé sur ces sujets, l'autre bonne nouvelle est qu'elle n'est pas seule en Europe. « *L'Italie aussi a développé un modèle similaire, tout comme les pays nordiques. On ne peut que souhaiter voir se déployer un modèle européen d'entreprise à mission qui pourrait ensuite rayonner dans le monde* », poursuit-elle. Une dynamique portée par la réglementation européenne à l'image de la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) adoptée le 10 novembre 2022 et qui contraint les grandes entreprises à opérer des reporting extra-financiers, ce qui va nécessairement ruisseler sur les plus petites, lesquelles ne sont autres que les fournisseurs des plus grandes.

À l'inverse, les entrepreneurs et dirigeants américains peinent à s'emparer du sujet, puisque l'ESG y est perçu comme un sujet politique associé aux démocrates. Récemment, l'État du Tennessee (républicain) a même saisi de la justice contre le gestionnaire d'actifs BlackRock qu'il accuse d'utiliser « des stratégies agressives pour pousser des objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) controversés dans les actifs qu'il gère ». « *L'Europe a l'opportunité de porter une voix singulière tandis que la Chine nous a emboîté le pas en établissant un objectif de neutralité carbone pour 2060, soit dix ans après nous* », souligne Justine Soudier. Un nouveau paradigme européen où l'hypercroissance ne serait plus une fin en soi, invitant à repenser le rapport au profit comme l'exprime cette citation de Frédéric Laloux, ancien partenaire associé chez McKinsey : « *Le profit est comme l'air que nous respirons : nous avons besoin d'air pour vivre, mais nous ne vivons pas pour respirer.* » ◆

◆

INNOVA EUROPE

INNOVA, le concours pour faire émerger des champions européens

Aux côtés de l'ESMT Berlin et de la POLIMI Graduate School of Management à Milan, l'EDHEC a créé un collectif rassemblant huit grandes écoles européennes. L'objectif de cette alliance, qui s'incarne à travers le concours Innova Europe, est d'accompagner l'émergence de projets entrepreneuriaux à fort impact et de favoriser la coopération éducative sur le continent. Les projets doivent répondre à l'un des 17 enjeux édictés à travers les Objectifs de développement durable des Nations Unies. En plus d'organiser le lancement de cette nouvelle édition, l'EDHEC accueillait la finale du concours le 26 septembre 2024, à Station F. L'occasion de récompenser deux startups : Solar Optic (KSE Graduate Business School – Ukraine) a gagné dans la catégorie « Rising Stars ». Dans la catégorie « Young Hopes », le lauréat est Reduco (ESMT Berlin – Allemagne).

SIBYLLE BEHAGHEL, associate, Ring Capital

3 questions à **Sibylle Behaghel**

Pour bâtir la cathédrale de l'entrepreneuriat responsable, il ne manquait plus à l'EDHEC qu'un fonds d'amorçage. C'est chose faite, notamment grâce à la participation de Didier Kuhn (EDHEC Master 1992) et Sandra Armstrong (EDHEC Master 1993), tous deux venture partners du fonds GENERATIONS powered by EDHEC créé en septembre 2023 avec un acteur incontournable de l'investissement à impact : Ring Capital.

Quelle est la genèse de ce fonds d'amorçage?

SB L'EDHEC souhaitait investir dans l'entrepreneuriat à impact. Sur la base de valeurs partagées, Ring Capital a été mandaté pour créer GENERATIONS powered by EDHEC, un fonds de 40 millions d'euros. Notre objectif est d'investir dans 50 startups proposant des solutions ambitieuses et innovantes aux enjeux sociaux et environnementaux majeurs, sur une durée de cinq ans, avec un ticket allant de 150 000 à 500 000 euros. Le fonds a ensuite la possibilité de réinvestir jusqu'à 2 millions d'euros par ligne investie.

Comment sont opérés les choix d'investissement?

SB Nous regardons un large nombre de critères : l'équipe, la profondeur de marché, la traction, le *business model*, et bien sûr l'impact. Sur l'impact, nous avons trois piliers : la mesurabilité de l'impact, l'intentionnalité du dirigeant et l'additionnalité de la solution. Côté secteurs, nous investissons dans différents types de solution : des applications mobiles, des solutions hardware, software, des modèles B2B, B2C. Concernant les enjeux *deeptech*, nous sommes amenés à y investir si nous sommes accompagnés par d'autres investisseurs experts sur le sujet : par exemple, sur des sujets hardware, nous avons investi dans HyLight, qui propose une solution de surveillance de lignes électriques et de pipelines de gaz avec un dirigeable à hydrogène. En France, l'émergence de projets prioritaires à une échelle industrielle nécessite des investissements colossaux.

Quels sont aujourd'hui les sujets qui portent le plus les entrepreneurs à impact?

SB Comme nous analysons plus de 1500 dossiers par an, cela nous permet d'observer diverses tendances :

— La première est celle de la nécessaire formation à la transition énergétique, secteur pour lequel il manque encore 250 000 emplois en France. C'est l'ambition d'une entreprise comme L'Étincelle, que nous accompagnons.

— La seconde concerne plutôt les systèmes de management de l'énergie. C'est le défi exploré notamment par NRJx, qui contrôle la consommation dans les usines, ou encore Orus Energy, plateforme de flexibilité électrique dans le tertiaire.

— Sont cruciaux également les enjeux autour des nouveaux matériaux, ou l'émergence de l'IA dans l'éducation (voir p.28).

Nous recherchons des entrepreneurs qui ont développé des intentionnalités fortes, et notre objectif est de les accompagner du mieux que nous pouvons, à travers nos Venture Partners, anciens entrepreneurs, et bien sûr toute la force de frappe et l'écosystème de Ring Capital. ◆

Adapt **or what**

À la rencontre des six jeunes pousses soutenues par les incubateurs d'EDHEC Entrepreneurs sélectionnées dans le classement des «100 startups où investir» de *Challenges*.

CORMA

C'est quoi?

Nous avons lancé Corma en 2023 et sommes aujourd'hui déployés dans plus de 45 entreprises. Notre solution fournit un copilote IT personnalisé pour qu'administrateurs et employés puissent sécuriser leur environnement professionnel. Notre premier défi ? Notre levée de 650 000 euros en pre-seed.

Un moment crucial où les incubateurs EDHEC vous ont aidés?

Par exemple, l'incubateur EDHEC nous a accompagnés dans le processus de changement de statut de visa de notre employée américaine. En startup, le recrutement est déterminant : leur expertise sur les questions de passeport travail est vraiment précieuse.

Vos prochains défis de développement?

Notre prochain objectif est d'atteindre le centième client. Pour cela, nous devons assurer la scalabilité de notre technologie en matière de données et accélérer notre développement commercial... Ce qui est en cours.

ESTUAIRE

C'est quoi?

Estuaire a été créée en 2023 avec pour mission de réduire l'impact climatique du secteur aérien en travaillant sur les effets non CO_2 de l'aviation via notre plateforme d'analyse.

Un moment crucial où les incubateurs EDHEC vous ont aidés?

Au moment de notre levée de fonds, l'incubateur de l'EDHEC nous a aidés à ouvrir un compte séquestre en 24 heures, un temps record ! L'incubateur est composé d'experts qui ont autant de bonnes pratiques que de contacts utiles à partager.

Vos prochains défis de développement?

Le prochain défi, c'est d'avoir un impact réel sur le réchauffement climatique. Et pour cela, que les compagnies aériennes utilisent nos données et nos recommandations pour changer leurs pratiques.

MY FENIX

C'est quoi?

My Fenix est née à l'été 2023, à la suite du constat que les femmes investissent deux fois moins que les hommes. Notre mission est de les aider à activer leur potentiel économique et à consolider leur indépendance financière. Pour cela, nous avons dû créer une équipe cofondatrice solide et efficace, capable de lever les fonds et de sortir un premier produit rapidement.

Un moment crucial où les incubateurs EDHEC vous ont aidés?

Le programme de mentorat de l'incubateur EDHEC nous permet de bénéficier des conseils d'experts dont la nature change vraiment la donne. Nous avons ainsi la chance d'être accompagnés sur notre stratégie d'acquisition et de croissance pour l'application par l'ancien CRO de Happn, Benjamin Lorthiois.

Vos prochains défis de développement?

Finaliser la levée de fonds et sortir la nouvelle version de notre application !

WEATHERMIND

C'est quoi?

Depuis 2023, notre solution fondée sur l'IA simplifie la prise en charge des victimes de catastrophe naturelle par les assureurs habitation. En digitalisant et en automatisant l'inspection des sinistres via les photos prises par l'assuré, les coûts d'investigation sont réduits de 50 % et les délais d'indemnisation, raccourcis à quelques jours, au lieu de plusieurs mois.

Un moment crucial où les incubateurs EDHEC vous ont aidés?

Le soutien et les conseils de l'équipe EDHEC Entrepreneurs et de nos mentors nous ont permis d'ajuster notre stratégie et de sécuriser rapidement un VC en lead, assurant le succès de notre levée de fonds commencée en octobre 2023 et conclue en début d'année.

Vos prochains défis de développement?

Déjà éprouvée sur des données historiques, notre solution reste aujourd'hui à tester en conditions réelles pour factualiser la valeur. Ensuite, nous pourrons itérer sur le modèle opérationnel cible et définir un schéma à amener à l'échelle dès l'année prochaine.

QWEEKO

C'est quoi?

Lancée en janvier 2021, notre solution automatise la méthode d'analyse du cycle de vie des produits électriques et électroniques. Rendue obligatoire, cette analyse est un véritable enjeu business et stratégique pour les industriels. Notre mission ? Fournir des solutions concrètes au secteur électrique et électronique pour permettre une diminution de son impact environnemental.

Un moment crucial où les incubateurs EDHEC vous ont aidés?

L'incubateur EDHEC nous offre structure, accompagnement et accès à des ressources clés. Leur suivi et leur veille sur les financements sont essentiels. Cet environnement dynamique et les échanges avec d'autres entrepreneurs sont de vrais atouts pour la création.

Vos prochains défis de développement?

Nous avons été distingués au moment où nous lancions notre levée de fonds. À présent, l'objectif est de boucler cette levée d'ici la fin de l'année pour nous développer commercialement et recruter.

SAVE & CARE

C'est quoi?

J'ai créé Save & Care en juillet 2023 pour lutter contre le gâchis de maquillage et des cosmétiques sur le principe de Too Good to Go. Notre premier défi a été de trouver des partenaires issus du secteur : lutter contre le gaspillage signifie changer les codes de l'industrie cosmétique.

Un moment crucial où les incubateurs EDHEC vous ont aidés?

L'incubateur nous a aidés à construire, développer et étendre notre projet grâce à un accompagnement continu. Ils fournissent les outils pour lancer l'activité et favorisent des connexions de qualité : c'est un catalyseur à la puissance folle !

Vos prochains défis de développement?

Nos prochains défis sont le lancement de notre application et notre croissance B2B comme B2C : nous devons trouver plus de partenaires tout en augmentant notre base de clients. Se démarquer dans ce marché concurrentiel est crucial, mais notre positionnement écoresponsable nous distingue.

GEERT DEMUIJNCK,
professeur

De la raison d'être à **la raison d'en être**

Parmi les enjeux de l'entreprise auxquels les jeunes diplômés sont les plus sensibles, l'éthique de la gouvernance arrive en troisième position, derrière l'impact environnemental et social, selon une étude menée par l'EDHEC NewGen Talent Centre. En toile de fond de la redistribution du pouvoir se joue un autre enjeu crucial pour les entreprises : celui du réengagement et de la fidélisation des collaborateurs. Alors, on fait comment ?

Ces dernières années ont été marquées par l'émergence de discours chocs parmi les jeunes diplômés des grandes écoles. Un terme, « bifurqueurs »[1], a même été forgé pour qualifier celles et ceux qui bousculent leurs écoles au sujet de l'adaptation des formations à la transition écologique. Et les études successives[2] semblent confirmer les nouvelles appétences formulées par la jeune génération.

Comment ces tendances de fond se traduisent-elles dans le monde professionnel ? Sur cette question, une étude menée par Opinionway en septembre 2022 révèle que près de 80 % des interrogés jugent « importante » ou « prioritaire » la place des engagements environnementaux et sociétaux d'une entreprise. Les jeunes générations sont ainsi tout aussi sensibles aux actions de leur employeur au sein de la société qu'à la place qui leur est dévolue dans l'organisation.

Des aspirations qui ont des conséquences bien concrètes, puisque d'après une étude réalisée par KPMG UK en janvier 2023, près de 20 % des salariés britanniques auraient déjà refusé un job parce qu'il n'était pas aligné avec leur conscience environnementale. À tel point qu'on a évoqué l'an dernier la possibilité d'une vague de démissions vertes, le « *climate quitting* ». Toujours selon KPMG UK, 1 salarié sur 10 rechercherait activement un job lié à l'ESG. Une proportion qui monte à 14 % chez les 18-24 ans.

Au commencement était la gouvernance

Ces considérations ne datent pas d'hier. D'ailleurs, c'est en 1971 qu'apparaît aux États-Unis le premier fonds intégrant des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans les processus d'investissement : le Pax World Fund. L'activité de l'entreprise y est scrutée à trois niveaux : son impact sur l'environnement, la manière dont les humains sont traités sur toute la chaîne de valeur, et la gouvernance de la structure. « *Il est intéressant de relever que les étudiants placent l'éthique de la gouvernance en troisième position derrière l'impact environnemental et l'impact social de l'entreprise. Car en réalité, le levier principal pour faire changer les choses est la gouvernance* », analyse Geert Demuijnck, professeur d'éthique de la gouvernance au sein de l'EDHEC. « *Le "tone at the top", à savoir l'engagement des dirigeants de l'entreprise sur ces sujets, est crucial.* » En effet, si des géants comme Auchan, Veolia ou encore L'Oréal accordent du poids à la « fonction éthique » ou à leurs comités d'éthique en interne, ce n'est malheureusement pas encore le cas dans la majorité des organisations et institutions. « *Cela dépend beaucoup de la relation entre le directeur de l'éthique et de la compliance et le conseil d'administration ou le CEO* », poursuit le professeur.

Il n'en demeure pas moins que les outils pour mesurer la qualité de la gouvernance existent : des process pour s'assurer que celle-ci n'est pas liée à des pratiques commerciales douteuses, une analyse de la composition du conseil d'administration (par exemple, la proportion homme/femme ou encore la séparation entre la position de directeur général et celle de président du conseil d'administration), l'existence et l'utilisation d'un système de protection des lanceurs d'alerte en interne, la présence d'un comité et d'un code d'éthique… Autant d'éléments qui participent à la performance extra-financière de l'entreprise.

1 — « Face à l'urgence écologique, comment le discours des étudiants "bifurqueurs" d'AgroParisTech a essaimé », *Le Monde*, 25 avril 2023

2 — « NewGen NewJob. Baromètre des enjeux du premier emploi » - 3e édition, 7 novembre 2023. « Débuts de carrière des jeunes diplômés des grandes écoles. Attentes, ambitions et engagements », 4 avril 2023. « Du campus au bureau : comment les NewGen veulent apprendre et travailler ? », 24 janvier 2023

« Devoir de vigilance, lutte contre le harcèlement… La France a été précurseure sur un certain nombre de problématiques. »

GEERT DEMUIJNCK

Quand le régulateur s'en mêle

Une performance qui peut aussi se mesurer : des agences dédiées à la question s'appuient sur une liste de plus de 100 indicateurs pour noter les entreprises. « *Toutefois, en fonction du pays et de sa législation, tous les résultats ne sont pas comparables. Par exemple, en France, l'imposition d'un quota de femmes dans le conseil d'administration (comme en Norvège ou en Islande) nous place en première position aux côtés de la Finlande, qui a un pourcentage de femmes similaire sans avoir eu besoin d'imposer un quota* », précise Geert Demuijnck. En France, le régulateur a été particulièrement attentif aux attentes de la société civile, en faisant évoluer la gouvernance des entreprises à l'échelon national une première fois en 2016 avec la loi Sapin 2 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, puis en 2017 avec la loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères et entreprises donneuses d'ordres. « *La France a été précurseure sur un certain nombre de problématiques. C'est le cas par exemple du devoir de vigilance ou de la lutte contre le sexisme ou le harcèlement* », illustre le professeur d'éthique de la gouvernance.

Au niveau européen, la directive sur la transparence européenne des rémunérations va également contraindre les entreprises, et même les sanctionner, en cas d'écarts salariaux injustifiés. « *L'imposition de certaines normes par le législateur est souvent un passage obligé, car ces mesures ont un coût, comme quand une entreprise doit renoncer à un contrat juteux avec un pays parce que celui-ci viole un certain nombre de droits humains fondamentaux* », poursuit Geert Demuijnck. Et d'ajouter : « *La bonne nouvelle, cependant, c'est que les entreprises éthiques et profitables existent. C'est-à-dire que, à part des exemples de type "poster child" souvent cités, comme Patagonia, beaucoup d'entreprises réussissent à être profitables tout en gérant à peu près correctement les problèmes éthiques que posent leurs activités, même si cela implique parfois un petit manque à gagner.* »

Des candidats qui scrutent la performance extra-financière

Du côté des candidats à l'embauche, des labels comme l'exigeant B-Corp ont permis de rendre plus lisibles ces engagements dont il est parfois complexe de mesurer tous les tenants et les aboutissants. Dans l'enquête « *Great Insights* » menée en janvier 2023, on découvre que 86 % des collaborateurs déclarent qu'entre deux jobs identiques, ils rejoindront en priorité une entreprise labellisée Great Place To Work. Notons enfin qu'outre la structure de la gouvernance, c'est aussi dans les interactions quotidiennes de l'entreprise que se joue la partie. Culture du feedback, slow management, soft management, leadership positif… « *Il est évident que les collaborateurs recherchent aujourd'hui des entreprises faisant la part belle au dialogue. Malheureusement, il existe encore une forme de méfiance au sommet* », avertit Geert Demuijnck. « *Pourtant, l'avènement d'une culture participative induirait davantage d'autonomie et de responsabilisation chez les salariés. L'entreprise a tout à y gagner.* » ◆

The trope

CHER JOURNAL

Une journée type **en 2050**

À quoi ressemblera la vie d'un salarié en 2050? Le travail existera-t-il d'ailleurs toujours? Quelle place l'intelligence artificielle occupera-t-elle? Avec la complicité de la présidente du cabinet de recrutement Colibri Talent Isabelle Rouhan (EDHEC 1997), nous vous plongeons dans le futur et les pages du journal d'une employée exerçant dans une entreprise du secteur tertiaire.

Le fils de Charu s'est encore disputé avec son IA…!

Cher journal,

aujourd'hui, je suis arrivée un peu en avance au bureau. Mon nouveau vélo électrique, financé à 80 % par l'entreprise, est vraiment rapide ! J'ai eu le temps d'apprécier une chicorée avec Rahmi et Perrine, avec qui je partage mon bureau, avant de filer au Zoom de démarrage pour une deuxième chicorée, cette fois-ci avec mes collègues. Heureusement qu'on a notre petit rituel : dix minutes tous les jours, cela crée une proximité en dépit des milliers de kilomètres qui nous séparent ! Avec Charu, notre gestionnaire de talents basée à Mumbai, on a évoqué les problèmes scolaires de nos enfants. Ces problématiques sont vraiment universelles… Son fils s'est disputé avec son IA, car elle ne lui donnait pas le résultat escompté. Ma fille aussi a beaucoup de mal à comprendre qu'établir un prompt efficace requiert de suivre un protocole clair. Toutes deux essayons de transmettre à nos enfants cette compétence : si l'IA est loin de remplacer les humains, ceux qui ne la maîtrisent pas se retrouvent rapidement sur la touche.

Puis j'ai enchaîné avec mon call de médiation avec Tom. Notre accrochage d'hier, lorsqu'il s'est moqué des vélos électriques fournis par la boîte, m'a laissé un goût amer… En même temps, il vit aux États-Unis : nos conceptions de l'écologie sont radicalement différentes. On s'est connectés, et le bot médiateur nous a posé toute une série de questions. En quinze minutes, nous sommes arrivés à un apaisement. Plus tard, Tom m'a envoyé un message privé qui a enterré la hache de guerre.

Ensuite, j'ai pu former notre nouveau junior à la gestion de notre pool de freelances, qui représentent 80 % de notre boîte ! Lui a beaucoup ri lorsque je lui ai rappelé qu'à l'époque, les stagiaires rédigeaient les comptes-rendus des réunions et alignaient des slides PowerPoint. Désormais, ces tâches sont automatisées, et les jeunes montent vite en compétence. Heureusement, il a fait l'EDHEC et a été formé à travailler en équipe grâce aux nombreux projets de groupe. L'IA ne peut pas remplacer les soft skills, plus que jamais essentiels, notamment pour créer de la cohésion entre des travailleurs situés partout sur le globe.

À la fin de ma journée, ma copine Anne m'a rejointe pour un verre sur la terrasse du coworking : les afterwork Zoom, c'est terminé et c'est tant mieux. Comme elle fait de la conception-rédaction à son compte, je vais l'intégrer à notre pool. On a trinqué aux vertus du freelancing : il y a trente ans, une femme de 50 ans comme elle aurait eu beaucoup de mal sur le marché de l'emploi. À présent, tout ce qui compte est la compétence dans un domaine ; la question de l'âge ne se pose plus ! Ça fait du bien. ◆

ISABELLE ROUHAN

Présidente du cabinet de recrutement Colibri Talent

Entrepreneure, Isabelle Rouhan dirige depuis 2017 Colibri Talent, cabinet de recrutement de dirigeants. Elle intervient principalement dans les domaines de l'IA, de la data et de la tech. Elle est aussi réserviste auprès de l'Armée de terre en tant que lieutenante-Colonelle, et ambassadrice numérique auprès de la Commission européenne. Passionnée par le futur du travail, elle a publié *Les Métiers du futur* en 2019, et *Emploi 4.0* en 2021.

EDHEC
BUSINESS SCHOOL
EDHEC
BUSINESS SCHOOL

P.56

MEDIUM READ
«L'EDHEC est convaincue de l'impact positif des jeunes générations sur les transformations du monde»

P.58

PORTRAITS D'ATHLÈTES
Des EDHEC médaillés d'or !

P.62

ÇA MARCHERA JAMAIS
Diversité et inclusion en école : on s'attaque aux idées reçues !

2

What's up at EDHEC?

P.66

VOUS Y ÉTIEZ ?

EDHEC Vox dialogues : voie rapide vers le futur

Chassat, Senior VP Sustainability, Accuracy &
tratrice de sociétés ;
Jacquillat, Président Camif & Co-fondateur
mmunauté des Entreprises à Mission ;
Olga Kokshagina, Associate Professor in Innovation
and Entrepreneurship, EDHEC & Membre du Conseil
national du numérique.
Conclusion par René Rohrbeck, Professeur de stratégie à l'EDHEC &
Directeur
HEC Centre for Net Positive Business.

Unlearnex

MANUELLE MALOT, directrice de l'EDHEC NewGen Talent Centre

GENEVIÈVE HOURIET SEGARD, directrice adjointe de l'EDHEC NewGen Talent Centre

« L'EDHEC est convaincue de **l'impact positif des jeunes générations sur les transformations du monde »**

Convaincue du potentiel transformateur des nouvelles générations, l'EDHEC a créé en 2013 le NewGen Talent Centre, avec pour ambition de les accompagner dans leur impact positif sur le monde. L'école est résolue à former des citoyens autant que des collaborateurs, et a développé un modèle de compétences unique et visionnaire.

« *En tant qu'école, nous devons toujours anticiper les besoins en compétences pour faire face aux défis du monde* », introduit Manuelle Malot. À la tête du NewGen Talent Centre, elle est aux premières loges de l'observation des mutations au sein des jeunes générations, tout autant qu'elle doit les devancer. « *Pour anticiper l'avenir, il est essentiel d'être en lien avec le terrain, au croisement des entreprises, des jeunes talents et des évolutions sociologiques : c'est l'une des missions clés de ce centre unique en son genre.* »

Aujourd'hui, on ne recrute plus un jeune pour exercer « un métier », pose Geneviève Houriet Segard, directrice adjointe du NewGen Talent Centre : « *On cherche plutôt un ensemble de compétences pour répondre à des demandes plus complexes dans un monde des affaires VUCA[4] où les cycles s'accélèrent, les réglementations se superposent et la notion de distance est abolie grâce aux technologies.* » En matière de compétences, les derniers siècles ont été riches en évolutions ! « *Si les savoir-être de l'ère computationnelle ont complété les savoir-faire de la révolution industrielle et les savoirs encyclopédiques, la maîtrise de l'IA impose aujourd'hui aux nouvelles générations de "savoir penser"* », ajoute Manuelle Malot.

Une expertise unique sur les jeunes générations et leur employabilité

Comment, dès lors, accompagner les nouvelles générations dans le développement de ces « savoir-penser » ? Le NewGen Talent Centre s'appuie sur son expertise : étudier les aspirations de carrière de la jeune génération, ses comportements et son employabilité. « *Nous avons été missionnés pour réfléchir à un modèle de compétences permettant de "former les jeunes à transformer"* », explique la directrice adjointe. Des recherches approfondies ont été menées, combinant revue de la littérature scientifique, enquêtes de terrain auprès des élèves du supérieur, consultations d'entreprises, analyses d'offres d'emploi et études des bases de données mondiales sur les compétences. Au cours de ce processus, un premier modèle a été testé au sein du MSc in Marketing Management avant d'aboutir à une version finale révélant trois grands blocs de compétences : le sens critique (questionner et évaluer les choix de transformation), le sens de l'action (entreprendre les transformations) et le sens de la collaboration (mobiliser les parties prenantes). Cet Impact Skills Model®, modèle de compétences évolutif propre à l'EDHEC, est désormais déployé sur toute l'expérience étudiante : les programmes académiques et les activités associatives et professionnelles, dans lesquels les étudiants développent ces compétences clés.

Former à transformer

Mais pourquoi former à transformer ? Cette nécessité prend naissance dans la prise en compte par les entreprises des enjeux de RSE et d'IA, ainsi que dans l'élargissement de leur objet social permis par la loi Pacte. Mais, surtout, les jeunes générations entendent mener des carrières différentes de celles de leurs aînés : « *Nous avons constaté une importante évolution de leurs attentes professionnelles en dix ans. Désormais, leur objectif de carrière est d'être utiles à la société* », pointe Manuelle Malot.

Ce qui est inédit aussi, c'est cette volonté des jeunes de transformer la société par l'entreprise. « *En mai 1968, les revendications s'adressaient davantage au monde politique. Aujourd'hui, les jeunes ont conscience que l'entreprise a un plus fort pouvoir d'action* », affirme Manuelle Malot. Des jeunes qui considèrent l'entreprise comme à la fois redevable et actrice des transformations nécessaires de notre époque, et dont les nouveaux exemples à suivre s'incarnent dans les figures entrepreneuriales engagées.

Un désir de transformation que les équipes du NewGen Talent Centre aimeraient suivre à l'avenir à travers un nouvel indicateur évaluant le niveau d'engagement de la jeune génération. « *L'intérêt porté à ces sujets de transformation est une signature de l'EDHEC depuis quarante ans. Nous souhaitons véritablement apporter notre contribution à l'émergence de nouveaux modèles, plus soutenables et systémiques* », lance Geneviève Houriet Segard. Manuelle Malot réitère quant à elle sa confiance dans les nouvelles générations : « *Nous sommes convaincus de l'impact positif des jeunes sur les transformations du monde.* » Et de conclure : « *En tant qu'école, nous devons former des citoyens autant que des collaborateurs, qui contribueront à rendre l'entreprise plus citoyenne.* » ◆

*Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous. L'acronyme VUCA (en français «volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté») est utilisé pour décrire les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise. Il matérialise le fait que le monde qui nous entoure connaît des changements de plus en plus dynamiques.

Des EDHEC **médaillés d'or !**

Ils étaient 16 étudiants et diplômés du programme BBA EDHEC Online à concourir aux Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024. Manon Apithy-Brunet et Antoine Zeghdar, médaillés d'or, racontent les coulisses de cette année unique, entre préparation sportive et apprentissage à distance.

MANON APITHY-BRUNET

Après avoir remporté une médaille de bronze individuelle et une médaille d'argent en équipe aux Jeux de Tokyo en 2021, l'escrimeuse spécialisée dans le sabre vient de décrocher l'or aux JOP 2024.

Q u'est-ce que ça représente pour vous d'avoir remporté une médaille olympique après tant d'années de travail?

Manon Apithy-Brunet Remporter l'or olympique à Paris, c'était et ça restera le graal pour moi. J'avais déjà gagné deux médailles aux Jeux de Tokyo, mais rien ne peut surpasser une victoire sur ses terres, devant son public. Et même après avoir déjà vécu les frissons olympiques, je peux dire que cette victoire à Paris n'avait rien à voir. C'est un moment qui restera gravé pour toujours.

Comment vous êtes-vous préparée mentalement et physiquement pour cette compétition?

MAB La préparation pour les Jeux, c'est un travail de longue haleine, sur plusieurs années. J'ai quitté l'INSEP* pour m'entraîner dans une structure privée à Orléans, avec un entraîneur spécifique, celui qui avait entraîné les Russes auparavant et m'avait d'ailleurs éliminée lors des précédentes éditions. J'ai travaillé avec des athlètes étrangers, un staff complet (coachs, médecins, kinés) et surtout mon mari qui m'a beaucoup soutenue. Pour que le moral suive la cadence, je travaille

*Institut national du sport, de l'expertise et de la performance. Installé dans le bois de Vincennes, à Paris, l'INSEP est un établissement qui accompagne les sportifs dans leur formation et leur reconversion professionnelle. Il rassemble des équipements sportifs spécifiques, des infrastructures médicales et de récupération, un hébergement et une restauration.

depuis cinq ans avec un préparateur mental qui m'aide à gérer le stress et à maintenir le cap même en cas de blessure. Cette préparation mentale est essentielle pour rester concentrée et performante.

Quelle est la particularité des Jeux olympiques par rapport aux autres compétitions internationales auxquelles vous avez participé?

MAB Les Jeux olympiques, c'est une expérience à part entière. On entre dans une bulle, dans un univers parallèle. Aux tournois d'escrime, je croise des athlètes que je côtoie toute l'année, mais aux JO, tout change. Tout est plus grand, on côtoie des légendes comme Usain Bolt ou Roger Federer dans les couloirs. Les émotions sont plus fortes, tout est plus intense.

Qu'avez-vous ressenti lors de votre arrivée au Grand Palais?

MAB L'arrivée au Grand Palais a été un moment extrêmement fort. Je ne suis pas habituée à avoir autant de public, et là, je me suis retrouvée face à 8000 personnes qui criaient et m'encourageaient. Tout ce bruit, cette ambiance en ma faveur, c'était à la fois intimidant et exaltant. Et puis, combattre dans un lieu aussi majestueux que le Grand Palais, c'était vraiment spécial. Ce sont des moments que je ne revivrai probablement jamais, et je les chéris.

Quel est votre meilleur souvenir des Jeux de Paris?

MAB Le moment le plus marquant pour moi, c'est quand mon mari m'a sauté dans les bras après ma victoire. On a traversé tellement de choses ensemble pendant toutes ces années, il a été un soutien indéfectible. Le fait de pouvoir partager cette euphorie avec lui après tant d'efforts, c'est un souvenir gravé à jamais. C'est l'un des moments les plus intenses et les plus beaux de ma vie, au-delà même du sport.

Comment arrivez-vous à concilier études et carrière sportive?

MAB J'ai toujours accordé beaucoup d'importance aux études, même si aujourd'hui, avec ma carrière professionnelle et les compétitions, ce n'est pas toujours facile de jongler entre les deux. Je suis actuellement scolarisée à l'EDHEC, mais avec cette année olympique, j'ai dû mettre mes études en pause, car je n'ai quasiment pas pu ouvrir un ordinateur. Cela dit, je compte bien obtenir mon diplôme! Au fil de ma carrière, mes études m'ont permis de garder un équilibre de vie, un cadre, et de m'évader un peu de la pression du sport de haut niveau. C'est important pour moi de mener l'escrime et les cours de front.

Quels sont vos projets pour l'avenir?

MAB Sportivement, mes coéquipiers et moi rêvons déjà des Jeux de Los Angeles en 2028. Mais, au-delà du sport, j'aimerais aller au bout de mes études et être diplômée de l'EDHEC. Je ne sais pas encore exactement ce que je ferai après ma carrière, mais j'aimerais aussi obtenir un diplôme d'entraîneur et, à terme, créer une association pour partager ma passion pour l'escrime. Une manière pour moi de rendre la chance qu'on m'a offerte. ◆

ANTOINE ZEGHDAR

Originaire de Monaco, le rugbyman Antoine Zeghdar joue aux postes d'ailier ou de centre au sein du Castres olympique (TOP14). Cet été, il a remporté l'or olympique avec l'équipe de France de rugby à 7.

Qu'est-ce que cela représente pour vous d'avoir remporté une médaille olympique après tant d'années de travail?

Antoine Zeghdar Les JO, pour moi, c'est la compétition ultime. Remporter la finale à Paris, c'est l'aboutissement de beaucoup de travail, de résilience et de sacrifices. C'est une consécration, d'autant plus après l'échec de 2021, où nous n'avions pas réussi à nous qualifier pour les Jeux de Tokyo. Être champion olympique trois ans plus tard, c'est une belle revanche sur la vie.

Comment vous préparez-vous mentalement et physiquement pour une compétition de ce niveau?

AZ Il faut trouver l'équilibre entre le physique et le mental. D'un côté, on s'entraîne dur physiquement, mais il est tout aussi important de se reposer et de prendre soin de soi. L'un ne peut pas fonctionner sans l'autre. Avant les Jeux, on s'entraînait trois fois par jour, avec un stage de pré-saison aux îles Fidji, et on a aussi beaucoup travaillé les vidéos pour analyser nos adversaires. Pour travailler le mental, chacun avait ses méthodes. Pour ma part, j'ai mis en place une routine avec un peu de méditation, des douches froides, des étirements et du temps de lecture pour me détendre et me recentrer.

Qu'avez-vous ressenti lors de votre entrée dans le stade olympique pour la première fois?

AZ Nous sommes arrivés quelques heures avant le premier match pour nous échauffer et faire un tour du stade. À ce moment-là, on ne réalisait pas vraiment.

Mais une fois dans le couloir avant le match, quand les portes se sont ouvertes, c'était une claque. Près de 80 000 personnes, quasiment toutes pour la France..., c'était un moment d'une intensité incroyable.

Quel est votre meilleur souvenir avec votre équipe pendant les Jeux olympiques?

AZ Le jour de la finale contre les Fidji. Quand le coup de sifflet final a retenti et que tout le stade s'est levé, tout ce qu'on avait enduré pour arriver là devenait réel. Après la finale, j'ai rejoint mes parents. Ils étaient très émus et fiers, c'était un moment inoubliable.

Comment arrivez-vous à concilier vos études et votre carrière sportive de haut niveau?

AZ Ce n'est pas toujours simple, car je consacre beaucoup de temps aux entraînements, que ce soit sur le terrain ou en salle de musculation. Heureusement, l'EDHEC est compréhensive quant aux difficultés de jongler entre études et carrière sportive. C'est essentiel pour moi, car je suis souvent en déplacement pour les tournois. Je travaille dès que je peux, sans que les cours ne pèsent sur mes performances en match.

Quels sont vos objectifs futurs après cette réussite aux Jeux olympiques?

AZ Les Jeux ne sont pas une fin en soi. Ce sacre de champion me donne envie de continuer à gagner. J'aimerais poursuivre l'aventure du rugby à 7 et remporter le maximum de tournois possible. Et pourquoi pas rêver plus grand, au rugby à 15, tenter d'être champion de France, d'Europe, chercher ma place en bleu... Il faut toujours viser plus haut. ◆

◆

LES OLYMPIENS 2024 DE L'EDHEC

Sarah RICHARD-MINGAS
Relais 4X100 mètres

Élodie RAVERA-SCARAMOZZINO
Aviron deux de couple femmes

Hortense LIMOUZIN
Basketball 3X3

Florian GRENGBO
Cyclisme sur piste –
Vitesse par équipes hommes

Eliot CURTY
Hockey sur gazon

Noé JOUIN
Hockey sur gazon

Cristoforo PETERS-DEUTZ
Hockey sur gazon

Mattéo DESGOUILLONS
Hockey sur gazon

Emma TEREBO
Natation 100 mètres dos
et 200 mètres dos

Ambre ESNAULT
Natation artistique –
Épreuve par équipes

Jules ROLLAND
Tennis de table –
Épreuve par équipes hommes

Christina BAUER
Volleyball

Maud LEFORT
Para Badminton

Solène AVOULETE
Taekwondo (remplaçante)

TRISTAN-PIERRE MAURY,
professeur, directeur du Programme Grande École et des Masters of Sciences

Diversité et inclusion en école : **on s'attaque aux idées reçues !**

Si les inégalités existent, elles ne doivent pas être une fatalité pour le recrutement en grande école. L'EDHEC, dont la philosophie est depuis toujours tournée vers la justice sociale, a ainsi mis en place des dispositifs concrets et complets pour une plus grande diversité dans ses recrutements et une meilleure inclusion des étudiants issus de milieux moins favorisés. Débunkage des idées reçues avec Tristan-Pierre Maury, professeur et directeur du Programme Grande École et des Masters of Sciences de l'EDHEC.

« Les grandes écoles ne sont ni inclusives ni diversifiées. »

Faux ! « *On ne saurait le nier : la société française est marquée par plusieurs freins qui causent une ségrégation scolaire et sociale dès le plus jeune âge. En parallèle, l'idée que les grandes écoles sont réservées à une élite persiste, créant de l'autocensure chez de potentiels candidats. Certains jeunes élèves ne se projettent pas vers une grande école, voire n'en connaissent pas l'existence. Pourtant, les grandes écoles sont des lieux d'épanouissement et d'émancipation ouverts à tous les profils !* », explique Tristan-Pierre Maury.

◆

EDHEC TALENTS LYCÉES

Pour agir contre les idées reçues et lutter contre l'autocensure, l'EDHEC a mis en place **le dispositif EDHEC Talents Lycées**, spécialement conçu pour guider les lycéens boursiers dans leurs choix académiques et professionnels. Chaque mois, les participants bénéficient de l'accompagnement de 35 tuteurs bénévoles (étudiants de l'EDHEC), à travers différentes séances : découverte des métiers, renforcement de l'anglais et de la culture générale, développement de la confiance en soi, gestion du stress, visite d'entreprises partenaires… En outre, les élèves ont accès à des master class dispensées par les professeurs de l'EDHEC et reçoivent un soutien personnalisé dans leur démarche Parcoursup. Ce dispositif a été rendu possible grâce au **mécénat de Michael Burke**, diplômé de l'EDHEC et conseiller de Bernard Arnault. Les politiques de bourses mises en place avec le soutien de la Fondation EDHEC permettent aux élèves de tous milieux sociaux d'accéder aux programmes de l'école en étant accompagnés (jusqu'à 75 % de la scolarité financée) et de bénéficier d'aides en cas de coup dur.

« De toute façon, la prépa est réservée à une élite privilégiée. »

C'est faux. « *Il y a de la diversité au sein des prépas* », rappelle Tristan-Pierre Maury. « *Et notre rôle à l'EDHEC est justement de nous ouvrir à tous les profils et de renforcer l'égalité des chances en classe prépa, notamment auprès des étudiants boursiers.* »

EDHEC TALENTS PRÉPAS

Comme tous les autres dispositifs d'égalité des chances, le programme **EDHEC Talents Prépas** est piloté par la direction de l'expérience étudiante de l'école. Des étudiants volontaires de l'EDHEC offrent un accompagnement personnalisé à des étudiants boursiers en classe préparatoire : aide à la gestion du stress, à la prise de parole en public, préparation aux épreuves orales d'admission. L'an dernier, 50 étudiants ont bénéficié de ce soutien. Parmi eux, 20 % ont été admissibles aux concours des grandes écoles, et 10 % ont intégré l'EDHEC.

« Ouvrir le recrutement, c'est faire baisser la sélectivité… »

Le niveau pâtit-il de ces initiatives d'inclusion ? Là encore, Tristan-Pierre Maury indique qu'il s'agit d'une idée reçue qui n'a pas lieu d'être : « *Le travail de déconstruction des stéréotypes liés aux grandes écoles doit avoir lieu en amont des sélections, pour recruter des profils diversifiés. Une fois que l'intégration est faite, la politique d'excellence académique de l'EDHEC inclut tous nos étudiants. Cette diversité est un atout, elle est extrêmement enrichissante, que ce soit en salle de classe ou sur le campus. De nos professeurs aux entreprises partenaires qui interviennent dans nos formations, tous constatent qu'il n'y a aucune concession faite à l'excellence. Non seulement les élèves issus de milieux défavorisés réussissent comme les autres, mais ils enrichissent les échanges. Au sein de l'école, nous ne constatons pas de réelle différence entre les élèves boursiers et non boursiers : ils sont présents dans chacune de nos filières et sur tous les campus, sans tropisme.* »

10+ millions
d'euros de bourses distribués par an

4
dispositifs d'égalité des chances

137
étudiants tuteurs

234
élèves du secondaire accompagnés en 2023-2024

« … Et les entreprises ne s'y trompent pas ! »

Bien au contraire, les entreprises partenaires de l'EDHEC encouragent et financent fortement la politique volontariste de l'école concernant l'octroi de bourses : les 1 300 élèves boursiers par an représentent 10 millions d'euros. Pour cela, la fondation a levé cette année 4 millions auprès d'entreprises partenaires et d'alumni, avec une augmentation de 70 % sur les donateurs individuels. « *Conscientes de leur richesse, de nombreuses entreprises appliquent des politiques dédiées au recrutement de collaborateurs aux profils variés. Elles soutiennent donc complètement la diversité de nos étudiants. Cela s'inscrit également dans leurs engagements RSE, dimension qui concerne par ailleurs 52 % des postes de nos diplômés !* », souligne Tristan-Pierre Maury.

« Les élèves boursiers sont à l'écart dans les grandes écoles. »

À l'EDHEC, l'accent est mis sur la sensibilisation aux questions de diversité et d'inclusion. Dès la première année, les élèves participent au Challenge Tremplin Diversité et Inclusion, un séminaire avec étude de cas des entreprises partenaires, portant sur l'inclusion des salariés et sur la discrimination. Les associations étudiantes bénéficient d'une formation sur la responsabilité sociétale des organisations (RSO), et un dispositif d'accompagnement de la vie de campus est accessible à tous.

« *Les enjeux de diversité et d'inclusion irriguent le contenu académique – quelle que soit la filière choisie, la dimension RSE est présente – comme la vie extrascolaire. Nous accompagnons les professeurs dans ce sens, et intervenons auprès des associations pour favoriser l'inclusion de l'ensemble de nos étudiants* », conclut Tristan-Pierre Maury.

LUDOVIC CAILLUET, professeur, doyen associé, EDHEC Centre for Responsible Entrepreneurship

SOPHIE CHASSAT, senior VP Sustainability chez Accuracy

EMERY JACQUILLAT, président de CAMIF, cofondateur de la Communauté des Entreprises à Mission

GASPARD KOENIG, philosophe, essayiste, romancier & auteur de *Humus* (Editions de L'Observatoire, 2023)

OLGA KOKSHAGINA, professeure associée, membre des chaires FIT et Management in Innovative Health (cofondatrice de Ninti)

EDHEC Vox Dialogues : voie rapide vers le futur

En ce soir de début juillet à Paris, l'atmosphère n'est pas encore totalement à l'heure des Jeux olympiques et de la détente estivale. Au Centorial, entre l'Opéra et la Bourse, elle est même plutôt studieuse, du moins pour la centaine de personnes présentes. Leur mission ? Partager «un moment fondateur» pour repenser l'entreprise et son impact sur notre planète. C'est justement le thème de ces échanges, puisque l'EDHEC, à l'origine de l'évènement, participe à ce mouvement d'ampleur grâce à son plan stratégique 2024-2028 baptisé «Générations 2050».

« Contrairement au monde politique, le monde économique est capable d'articuler des intérêts divergents face aux enjeux de la transition. »

SOPHIE CHASSAT

Pour un optimisme durable

Alors, comment faire pour que ces fameuses générations 2050, constituées de celles et ceux qui voient aujourd'hui le jour, ne soient pas désenchantées ? Emmanuel Métais, directeur général de l'école, a sa petite idée. Dans un moment où l'incertitude (politique, économique, climatique) prédomine, il choisit d'ouvrir cet instant partagé sur une note d'espoir : « *Si je devais choisir un mot pour commencer, ce serait "optimisme". Même si nous faisons face à des défis colossaux, je veux vous parler de ce concept* », pose-t-il avant de souligner les immenses progrès déjà réalisés par l'humanité. Et notamment ceux concernant le réchauffement climatique. Le directeur général s'appuie ainsi sur la réduction des émissions de CO_2 dans de nombreux pays industrialisés et la résolution du trou dans la couche d'ozone comme exemples positifs : « *Cela montre qu'il est possible de réduire les émissions tout en maintenant un certain niveau de croissance* », précise-t-il.

Cette croissance d'un nouveau genre, le plan Générations 2050 vise à préparer les étudiants à l'inventer, seule façon de relever les défis auxquels ils et elles vont être confrontés : « *Notre objectif est de former des étudiants qui non seulement chercheront à faire du profit, mais qui auront également un impact positif sur la société* », affirme Emmanuel Métais. Pour ce faire, l'EDHEC investira dans un centre de recherche dédié aux entreprises « net positives », avec pour ambition de devenir une référence mondiale dans ce domaine. Et pour mission, possible sans nul doute, d'insuffler espoir et optimisme à l'heure où le déclinisme a le vent en poupe.

Entreprises à mission : un modèle pour l'avenir

Animée par le président de Viavoice François Miquet-Marty, la soirée se poursuit par une conversation entre experts autour de la nécessaire réinvention de l'entreprise. Et l'audience, attentive et concentrée, se rend progressivement compte qu'elle est déjà en route. Notamment grâce à Emery Jacquillat. Le président

Olga Kokshagina, Associate Professor in Innovation and Entrepreneurship, EDHEC & Membre du Conseil national du numérique.

de CAMIF et cofondateur de la Communauté des Entreprises à Mission profite de l'occasion pour partager son expérience de transformation de CAMIF en une entreprise à impact positif. Et rappelle les bases : « *Nous devons réinventer la place de l'entreprise dans la société et redéfinir sa raison d'être et sa gouvernance.* » Le dirigeant raconte comment CAMIF a intégré sa mission dans ses statuts en 2017, ce qui a conduit à de profondes transformations, notamment en matière de consommation responsable et d'économie circulaire. « *Par exemple, nous avons développé un matelas fabriqué à partir de vieux matelas recyclés, un projet qui a pris quatre ans à se concrétiser grâce à la coopération avec nos partenaires* », explique-t-il. Impossible en effet selon lui d'être dans cette logique positive sans s'appuyer sur un véritable écosystème de partenaires partageant le même objectif.

Pour le patron, cet engagement est loin d'être purement altruiste. À plusieurs reprises, il insiste sur le fait que seules les entreprises ayant un impact positif pourront prospérer à long terme. À la célèbre phrase du macroéconomiste John Maynard Keynes, « *à long terme, nous sommes tous morts* », Emery Jacquillat ajoute : « *Seules les entreprises ayant un impact positif pourront prospérer à long terme en attirant les meilleurs talents et en étant les plus utiles à la société.* » Avant d'en appeler à dépasser les modèles existants : « *Face aux crises actuelles, nous devons repenser l'entreprise. La RSE ne suffit plus, il faut aller plus loin.* »

Aligner les intérêts privés et publics

Un appel entendu par sa voisine de conférence. Sophie Chassat, Senior VP Sustainability chez Accuracy, insiste sur l'importance d'aligner les intérêts privés et publics dans le contexte de la transition écologique. « *Il est crucial de ne pas faire abstraction du contexte politique actuel, marqué par des confrontations et des clivages* », note-t-elle. « *Contrairement au monde politique, où l'on observe souvent un chacun-pour-soi, le monde économique démontre une capacité à articuler des intérêts divergents face aux enjeux de la transition* », poursuit l'agrégée de philosophie. Pour illustrer son propos, Sophie Chassat donne l'exemple de Nexans, qui a renoncé à une croissance par le volume pour se concentrer sur la création de valeur en soutenant la transition énergétique. « *Cette stratégie a non seulement amélioré leurs résultats économiques, mais également eu un impact environnemental positif en soutenant l'électrification du monde* », expose-t-elle.

Sophie Chassat met également en avant le modèle de la fondation actionnaire, utilisé entre autres par la compagnie brassicole Carlsberg. Le concept ? Une part significative des actions de l'entreprise finance des projets éducatifs et sociaux. « *Cela crée un alignement entre les objectifs économiques de l'entreprise et des objectifs*

sociaux plus larges », précise-t-elle. Un exemple, selon l'experte, de l'impérieuse nécessité d'innover pour démontrer que des modèles d'intérêt commun peuvent émerger et prospérer. « *Le modèle de gouvernance des fondations actionnaires, très répandu dans les pays scandinaves, commence à émerger en France, et il offre une réelle opportunité de convergence entre les intérêts privés et publics* », ajoute-t-elle. Une convergence essentielle pour faire advenir un monde plus durable.

Transformation numérique, transformation sociale

Et si le numérique, souvent critiqué pour la consommation d'énergie que son développement implique, pouvait malgré tout aider à la transformation profonde des entreprises vers ce monde plus durable ? C'est ce que semble penser Olga Kokshagina, professeure associée, membre des chaires FIT et Management in Innovative Health (cofondatrice de Ninti) : « *La transformation numérique est essentielle pour les entreprises qui cherchent à devenir "net positives", mais elle présente aussi des paradoxes* », commence-t-elle. La membre du Conseil national du numérique explique que, bien que la technologie puisse augmenter la productivité, elle peut également entraîner une forme de déshumanisation du travail. « *Par exemple, une étude de l'IFOP révèle que quatre salariés sur dix pensent pouvoir être remplacés par des modèles de langage génératifs (LLM) comme les IA génératives* », illustre-t-elle.

Pour étayer son propos, la professeure s'appuie sur le philosophe Bernard Stiegler, qui décrit la technologie comme un « pharmakon », c'est-à-dire à la fois un remède et un poison. « *La technologie peut augmenter nos capacités, mais elle peut aussi nous diminuer en même temps* », dit-elle. Pour Olga Kokshagina, il s'agit donc d'intégrer une véritable culture numérique aux entreprises, qui dépasse la simple maîtrise technique et inclut une compréhension des implications éthiques et politiques des technologies. « *Pour que le numérique serve vraiment la transformation, il faut intégrer la culture numérique : philosophie des techniques, histoire, éthique* », affirme-t-elle.

On espère que Julie Chapon, cofondatrice de l'application Yuka, a suivi ses conseils. La jeune femme, diplômée de l'EDHEC en 2011, apparaît sur un écran. Depuis New York, où elle développe sa marque sur le marché américain, elle partage dans un message enregistré l'impact de son entreprise sur les choix des consommateurs et sur les industriels. « *Yuka permet de scanner les produits pour connaître leur impact sur la santé, ce qui a poussé de nombreuses entreprises à réduire les niveaux de sel et de sucre dans leurs produits* », explique-t-elle. « *Notre impact est significatif : 92 % des utilisateurs reposent les produits mal notés, ce qui pousse donc les industriels à reformuler leurs produits pour les rendre plus sains* », précise-t-elle.

Par ailleurs, la cheffe d'entreprise a un autre message à faire passer. Si l'on veut construire l'entrepreneuriat de demain, il faudra le faire avec les femmes : « *Il est crucial de donner plus de place aux femmes dans l'entrepreneuriat pour impacter positivement les choix individuels et collectifs.* »

Réinventer l'entreprise pour les générations futures

À ce stade de l'évènement, on se dit qu'il faudrait se doter d'outils, théoriques et pratiques, pour faire advenir cette entreprise du futur. Et ça tombe bien, puisque Ludovic

Cailluet, doyen associé du Centre for Responsible Entrepreneurship de l'EDHEC et historien des entreprises, en connaît : « *Le concept de "Responsible Entrepreneurship by Design" repose sur l'idée que les entreprises doivent avoir un impact positif dès leur création* », pose-t-il. Pour ce faire, les entrepreneurs doivent réfléchir dès le départ à la mission de leur entreprise et à son utilité pour la société.

« *Nous accueillons toutes sortes de projets à l'EDHEC, mais nous nous assurons qu'ils aient un aspect constructif pour la société. Nous fournissons aux entrepreneurs des outils pour trouver des fournisseurs responsables, mettre en place des processus de gouvernance adéquats et intégrer la responsabilité sociale dès le début* », précise-t-il. En écho aux propos d'Emery Jacquillat, le professeur insiste sur l'importance de l'écosystème pour réinventer l'entreprise : « *Nous sommes particulièrement attachés à un modèle d'entrepreneuriat collectif, loin de l'image de l'entrepreneur héroïque et solitaire. Pour autant, il faut qu'il soit stratège, qu'il ait la capacité à articuler passé, présent et futur. Ainsi, les actionnaires acceptent d'être patients et de penser à long terme.* »

René Rohrbeck, qui a le privilège de conclure cet intense moment d'échange, ne dit pas autre chose. Pour le professeur de stratégie à l'EDHEC, il faut de l'audace pour transformer les entreprises. « *Il faut une rupture, et pour cela il faut être audacieux* », affirme-t-il. Celui qui est en train de construire le nouveau Centre for Net Positive Business appelle à une approche écosystémique pour les innovations, particulièrement dans le secteur industriel, et souligne que des changements rapides et significatifs sont possibles, en prenant pour exemple le secteur de l'énergie solaire : « *Nous pouvons rapidement faire les choses bien* », affirme-t-il. Avant de boucler la boucle avec un appel à l'action qui fait référence au penseur communiste Antonio Gramsci : « *Le pessimisme de la raison doit être contrebalancé par l'optimisme de la volonté. Nous avons les moyens de créer un futur durable si nous travaillons ensemble de manière audacieuse et innovante.* » *Avanti !* ◆

◆

GASPARD KOENIG, Humus après tout

Dans un duo particulièrement savoureux avec François Miquet-Marty, Gaspard Koenig, philosophe et essayiste, est revenu sur les thématiques développées dans son dernier ouvrage en date, *Humus*. Roman d'initiation mettant en scène deux jeunes ingénieurs agronomes, l'œuvre est aussi une réflexion originale sur le rôle crucial des vers de terre dans nos écosystèmes. « *Aujourd'hui, si une startup inventait un procédé pour labourer la terre avec des petits outils régénératifs, elle attirerait des milliards d'investissement. En réalité, cette startup existe déjà : c'est la nature, avec les vers de terre* », pose-t-il. Le philosophe romancier appelle la salle à développer une nouvelle conscience écologique, ancrée dans une compréhension profonde et respectueuse du sol et de ses habitants. « *Maltraiter l'humus, c'est être littéralement inhumain* », conclut-il. Vous ne regarderez plus les jardins du même œil…

FT FINANCIAL TIMES

Should employees be entitled to switch off?

Fearless thinking. Source: FT

EDHEC BUSINESS SCHOOL

NOUS PENSONS QUE POUR CRÉER UN BUSINESS, IL FAUT COMMENCER PAR TOUT REPENSER

À l'EDHEC, nous formons nos étudiants à penser l'entreprise de demain pour avoir un impact net-positif sur le monde. Nous avons développé la méthode Responsible Entrepreneurship by Design (RED) pour accompagner les entrepreneurs à inventer et à diffuser de nouveaux modèles de business qui intègrent, dès leur création, des enjeux planétaires, sociaux et de bien commun.

*Make an impact**

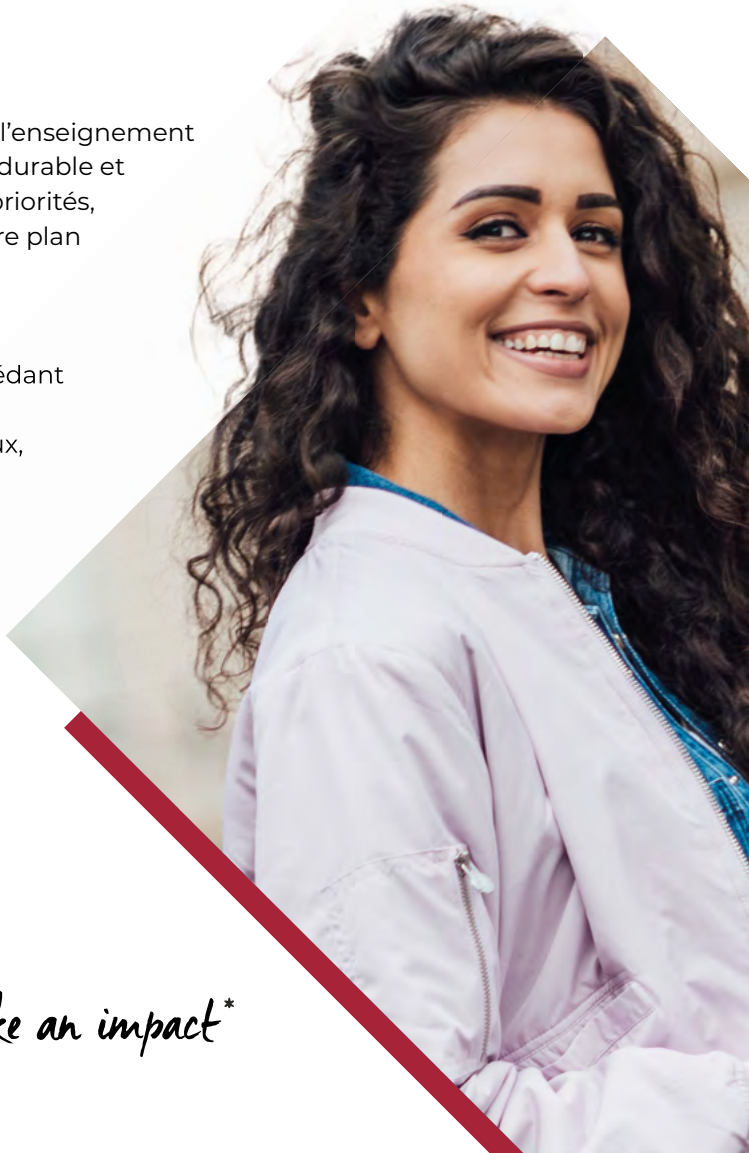
*Agissez sur le monde.

EDHEC BUSINESS SCHOOL

PAR NATURE, LA FINANCE ET LE CLIMAT N'ONT PAS GRAND-CHOSE À VOIR. VRAIMENT ?

En tant que leader dans la recherche et l'enseignement en finance, nous avons placé la finance durable et les enjeux climatiques au cœur de nos priorités, en résonance avec les ambitions de notre plan stratégique « Generations 2050 ».

Notre ambition est inédite : former une communauté engagée de leaders possédant les compétences et la détermination d'intégrer les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernances dans tous les processus de prises de décisions financières.



*Make an impact**

*Agissez sur le monde.